

Lund, A.K. (2025). Nye ledelsesteorier i spil i et norsk sygehus – men hvad vil det egentlig sige?  
I H. M. Pettersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Nyere ledelsesteori – i en norsk kontekst*  
(s. 29–53). Fagbokforlaget. DOI: <https://doi.org/10.55669/oa430502>

Kapittel 2

## **Nye ledelsesteorier i spil i et norsk sygehus – men hvad vil det egentlig sige?**

**Anne Kamilla Lund**

**Sammendrag:** Kapitlet undersøger, hvordan ledere på forskellige organisationsniveauer i et sygehus konstruerer ledelse og følgerskab, og hvad det betyder i såvel praksis som i et teoretisk perspektiv. Baseret på interviews med ledere og med udgangspunkt i traditionel og nyere ledelseslitteratur, viser kapitlet, hvordan ledere bevidst blander forskellige «nyere forståelser» af ledelse med traditionelle forventninger om at ledere bestemmer og sætter mål. På den måde konstruerer lederne en acceptabel form for ledelse og legitimitet: De fremstår ikke helt så kontrollerende, som forventet, men stadig vigtige. Fagfolk konstrueres samtidig som vigtige deltagere i beslutninger og processer og anerkendes dermed som (næsten) ligestillede lederne, selvom de også beskrives som følgere. Kapitlet bidrager dermed med et empirisk eksempel på, hvordan nyere ledelsesteorier sættes i spil i en sygehuskontekst, og viser, hvordan disse teorier er egnede til at beskrive og analysere de spændinger, muligheder og udfordringer ledere (og «følgere») kan opleve på forskellige organisationsniveauer i en vidensintensiv kontekst.

**Nøgleord:** *autonomi*, ledelse, logikker, nye ledelsesteorier, sygehus

**Abstract:** This chapter examines how hospital managers at different organizational levels construct leadership and followership and what this means in practice and from a theoretical perspective. Based on interviews with managers and relating to theories about «traditional» and «new» leadership ideas, the chapter shows how managers consciously mix «traditional» and «new» understandings of leadership. In this way, the leaders construct an acceptable form of leadership and legitimacy: they appear less controlling but still important. At the same time, professionals are constructed as important participants in decisions and processes and are thus recognized as (almost) equal to the managers. Yet, they are still described as followers. The chapter thus contributes an empirical example of how newer leadership theories are put into play in a hospital context and how these theories are suitable for describing and analyzing the tensions, opportunities, and challenges managers (and «followers») can experience at different organizational levels in a knowledge-intensive context.

**Keywords:** *autonomy*, management, logics, new leadership theories, health organizations

*For det er klart at, altså de sidste år, så har man været igennem mange typer pålæg om type ledelse fra vores ledelse. Vi skulle gøre relationsledelse, så var det værdibaseret ledelse, så var det eh risikobaseret ledelse, og man har vel læst sig [op] efterhånden, så man, okay, nu møder vi op, og så henter vi det bedste ud af det her, og så gør vi så lidt som muligt ud af det.  
(Fra interview med leder i topposition i et norsk sygehus)*

## Indledning

Dette kapitel handler om forskellige forståelser af ledelse (og dermed følgerskab) i en norsk sygehuskontekst. Norske sygehuse har, som andre offentlige organisationer, været fokus for en række new public management-reformer, der alle har lagt vægt på, at offentlig sektor må effektiviseres (Kjekshus, 2016, 2020; Kjekshus et al., 2013; Storvik et al., 2016; Torjesen et al., 2011). Med disse reformer forventes det, at ledere håndhæver deres positionelle autoritet og magt til at træffe beslutninger omkring ydeevne og kvalitet – områder, som fagfolk plejede at tage stilling til (Skjølvik et al., 2016).

Det betyder videre, at højt (professions-)uddannede fagfolk nu forstås som ansatte, der må arbejde inden for et organisationshierarki og under vejledning, kvalitets- og arbejdsvurderinger udført af ledere. Dette har reduceret fagfolkenes autonomi og «frihed i planlægning af arbejde» (Putnam et al., 2016, s. 76, min oversættelse) og ført til ændringer i tillidsforholdet med patienter og andre fagfolk. Dermed udfordres faglig tillid og samarbejde mellem fagfolkene af bureaukrati, standardisering og ledelseskontrol (Evetts, 2011, 2013; Falkum, 2020; Kjekshus, 2020; Noordegraaf, 2015, 2016).

Mange studier inden for professionssociologien har undersøgt autonomi-kontrolspændinger mellem professionsuddannede fagfolk og ledere i sundhedsvæsenet (f.eks. Alvehus, 2018; Alvehus & Andersson, 2018; Evetts, 2009; Freidson, 2001; Olakivi & Niska, 2016; Skjølvik et al., 2016; Waldorff et al., 2013). Særligt er spændingerne blevet undersøgt og beskrevet som et møde mellem modstridende logikker – for eksempel en ledelsesmæssig og en professionslogik eller en økonomisk-administrativ logik og

en professionel-sundhedsfaglig logik (se f.eks. Alvehus & Andersson, 2018; Arman et al., 2012; Reay & Hinings, 2009; Skjølvik et al., 2016). Det betyder, at forståelserne af ledelse i høj grad afgrænses til at handle om økonomisk, administrativ kontrol. Men som den bredere ledelseslitteratur viser, er der utallige definitioner på og forståelser af ledelse. Noget, som velkendte diskussioner af definitionerne på «leadership» og «management» også kan understrege (Alvesson et al., 2017; Collinson, 2005).

Inden for den bredere ledelseslitteratur kan forestillingen om ledelse som lig med formel autoritet, kontrol og magt ses som en traditionel forståelse af ledelse. Den traditionelle forståelse får modspil af andre «nyere teorier om ledelse», som fokuserer på, at ledere kan indtage en mere tilbagetrukket, coachende, servicerende stil eller rolle, hvor ledelse handler om at guide og på forskellig vis hjælpe medarbejderne til at følge mål, som ledere har sat (Alvesson et al., 2017). For eksempel gennem relationsledelse og værdibaseret ledelse – begreber, som lederen nævner i citatet ovenfor. Men som den citerede leder antyder, er sådanne typer ledelse heller ikke helt uproblematisk. I vidensintensive organisationer, som sygehuse, kan nyere teorier om ledelse nemlig også være udfordrende, fordi medarbejdernes høje uddannelser og autonomi-forventninger sætter spørgsmålstejn ved behovet for selv denne type ledelse. Dermed udfordres ikke bare lederes tilbagetrukne former for ledelse og magt (Collinson, 2005; Fleming & Spicer, 2007), men også forståelsen af fagfolk som mere eller mindre passive «følgere», der har brug for ledelse (Alvesson & Blom, 2015; Alvesson et al., 2017; Bligh, 2011; Blom & Alvesson, 2014, 2015; Ford & Harding, 2018; Tourish, 2008, 2014).

Med ovenstående som udgangspunkt kan man forestille sig, at ledere i forsøget på at skabe en legitim måde at lede på i spændingsfeltet mellem øgede krav til (økonomisk og administrativ) effektivitet og fagfolkernes behov for autonomi, «bruger» forskellige ledelsesidéer – eller måske er nødt til at finde på noget helt nyt. Spørgsmålet bliver da: Hvordan ledere på forskellige organisationsniveauer konstruerer ledelse og følgerskab i en sygehuskontekst, og hvad det betyder i såvel praksis som i et teoretisk perspektiv.

Studiet placerer sig dermed i skæringsfeltet mellem professionssociologiens forskning på ændringer, udfordringer og spændinger relateret til professioner og forskning på det, som kan kaldes nyere ledelsesteorier. Et sådant udgangspunkt kan hjælpe os med at tænke nyt om ledelse i sygehuse og at nuancere den overordnede «ledelseslogik», og dermed til at se muligheder

for, hvordan den mere kontrolrettede ledelse kan balanceres og udfordres, så der bliver rum for fagfolks autonomi, faglig tillid og samarbejde. Kapitlet relaterer sig dermed til flere af felterne i indledningens klassifikationssystem, ved både at handle om kundskabsledelse i en offentlig organisation samt ved at knytte sig til diskussioner omkring identitetsbaseret ledelse og ledelse som skabelse af mening.

## **Ledelse i forskellige traditioner og perspektiver**

Selvom ledelse af fagfolk er et omdrejningspunkt for professionssociologien, har denne forskningslitteratur ikke tradition for at inddrage den bredere ledelseslitteratur. Omvendt er det heller ikke ofte, at den bredere ledelseslitteratur anvender sygehuse som udgangspunkt for empiriske analyser, og som fremhævet i indledningskapitlet, er empiriske analyser relateret til nyere ledelseslitteratur både en mangel i international og norsk forskning. I dette afsnit koncentrerer jeg mig derfor om den bredere ledelseslitteratur, som også beskæftiger sig med spørgsmål om og spændinger mellem autonomi, kontrol og ledelse. Denne litteratur kan groft indeles i traditionel, nyere og kritisk ledelseslitteratur, og det er de to første – traditionel og nyere ledelseslitteratur – som er i fokus i dette kapitel.

*Traditionel ledelseslitteratur* – oftest klassificeret som egenskabs-, situations- og stilteoriene (for oversigter se f.eks. Alvesson et al., 2017; Carroll et al., 2015) – fokuserer på at finde den bedste ledelsesstil og adfærd, at undersøge hvilke kompetencer og tankesæt ledere skal have, samt hvordan ledere ser ud, hvad de tror på, og hvordan deres identitet er (Ford & Harding, 2018). Tankegangen er, at ledere og ledelse kan beskrives med et sæt af faste karakteristika. Den traditionelle ledelseslitteratur forudsætter, at ledere og medarbejdere arbejder mod de samme mål, og at medarbejderne er «følgere», som har brug for ledere til at fortælle dem, hvad målene er, og hvordan man når dem. Det har medført, at der er en tendens til at betragte ledere som helte og som løsningen på organisationers konkurrencemæssige udfordringer og behov for økonomisk vækst (Tourish, 2008, 2014) og til at se medarbejdere som det modsatte (Bligh, 2011; Harding, 2015). Skulle der opstå spændinger mellem

ledere og medarbejdere, antages det, at ledere kan analysere situationen og anvende en passende ledelsesstil til at løse eller eliminere konflikten.

I modsætning til traditionel ledelseslitteratur påpeger *nyere ledelsesteorier*, at ledelse må forstås som en dynamisk, relationel proces (for oversigter se f.eks. Alvesson et al., 2017; Carroll et al., 2015). Nyere ledelseslitteratur består af flere forskellige perspektiver og teorier. For eksempel vil *coachende ledelse* især fokusere på at opmuntre medarbejdere til deltagelse, til læring og til personlig/karrieremæssig udvikling ved, at lederen indtager en faciliterende og støttende rolle, som hjælper medarbejdere til selvstændiggørelse (Alvesson et al., 2017). I en vidensintensiv kontekst kan denne type ledelse være en måde for lederen, som ikke kan vide alt, til fortsat at udøve en vis form for legitim indflydelse.

Et alternativ er at forstå ledelse som *delt/distribueret*. Her er der mange forskellige begreber og perspektiver – for eksempel «distributed leadership», «shared leadership» og «leader-member-exchange» – men alle fokuserer på, at ledere kan (og bør) dele eller distribuere opgaver med gruppen af medarbejdere, som så i fællesskab udfører ledelsesopgaverne (Gronn, 2002; Pearce et al., 2008; Volmer et al., 2012). Selvom der naturligt vil opstå nogle uklarheder og konflikter, indikerer delt/distribueret ledelse et harmonisk og produktivt samarbejde – og lederen er bare den, som muliggør dynamikken.

Nyere ledelsesteorier associeres også ofte med *relationsorienteret ledelse* (Crevani, 2015; Ospina & Uhl-Bien, 2012), som kan forstås som en samlebetegnelse for mange forskellige ledelsesperspektiver, der overordnet set handler om relationen mellem ledere og medarbejdere – og ofte involverer idéen om, at engagerede, motiverede medarbejdere arbejder mere effektivt. Her står anerkendelse af medarbejdere højt på listen over en leders opgaver, og det forventes, at ledere har tid til at lytte, drikke kaffe osv. (Alvesson et al., 2017). *Servicerende ledelse* derimod fokuserer på, at ledere må møde medarbejderes behov, tilrettelægge arbejdet og samtidig udvise stor ydmyghed (Greenleaf, 2002; Russell & Stone, 2002; Spears & Lawrence, 2004).

Med udgangspunkt i ovenstående diskussioner er det nyttigt at se nærmere på de begreber og forklaringer, sygehusledere tager i brug, når de beskriver ledelse. Hvor, i de forskellige ledelsesteorier, henter begreberne og forståelserne deres legitimitet? Hvad indebærer de i forhold til at konstruere ledere, ledelse og følgerskab? Og hvad betyder det for lederes kontrol versus fagfolkernes muligheder for autonomi?

## Forskningsdesign og metode. Semistrukturerede interviews

Jeg tager udgangspunkt i forståelsen af, at det er mennesker, som sammen «skaber deres organisationsverden gennem deres forhold til hinanden» (Cunliffe & Eriksen, 2011, s. 1432, min oversættelse). Studiet er derfor designet med baggrund i en socialkonstruktionistisk ontologi, som er særlig velegnet til at udforske forståelser og konstruktioner mellem mennesker.

Datamaterialet er baseret på semistrukturerede interviews med 17 ledere på fire forskellige organisationsniveauer i et norsk sygehus: top-, afdelings-, mellem- og teamledelsesniveau. Interviewguiden bestod af tre overordnede temaer: ledelse, autoritet og autonomi. For hvert tema bad jeg først lederne definere og diskutere disse begreber. Derefter bad jeg dem, med udgangspunkt i metoden «kritisk hændelsesteknik» (Butterfield et al., 2005), om at knytte refleksioner omkring ledelse, autoritet og autonomi til specifikke, nylige oplevelser, hvor de følte, at de handlede effektivt eller ineffektivt. På den måde fik jeg konkrete eksempler på mere generelle beskrivelser af ledelsesforståelser, autoritet og autonomi, som specificerede, hvordan ledere på forskellige ledelsesniveauer oplevede muligheder og udfordringer knyttet til at lede og blive ledet, samt have/ikke have/opleve autoritet og autonomi.

Interviewene varede fra en til tre timer afhængigt af lederens tid og fortællelyst. Bortset fra et Skype-interview fandt alle interviews sted på lederens kontor.

Jeg optog, transkriberede og kodede interviewene i forhold til de tre temaer. Med udgangspunkt i problemstillingen *Hvordan ledere på forskellige organisationsniveauer konstruerer ledelse og følgerskab i en sygehuskontekst, og hvad det betyder i såvel praksis som i et teoretisk perspektiv*, var jeg i kodningen af interviewene optaget af selve definitionerne på og diskussionerne af ledelse samt de eksempler, som understøttede dem (herunder også fortællinger om autoritet og autonomi). Først kodede jeg derfor i forhold til lederens egne definitioner, ord og beskrivelser. Derefter, og med udgangspunkt i begreberne fra både traditionel og nyere ledelsesteori(er), så jeg efter mønstre og ligheder i lederens eksempler. Jeg sammenfattede på den baggrund, at lederne beskrev og eksemplificerede *ledelse af fagfolk* på syv forskellige måder. Jeg analyserer de syv temaer i den følgende del.

Af anonymitetshensyn går jeg ikke i dybden med oplysninger om steder, ledernes relationer til hinanden eller deres specifikke titler. Ledernes forståelser og idéer må ses som et empirisk eksempel på, hvordan begreber fra forskellige ledelsesteorier kan sættes i spil «samtidig» for at muliggøre ledelse i en kontekst, der præges af fagfolks høje forventninger om autonomi.

## Ledelsesteorier i spil – Analyse og diskussion

De interviewede sygehusledere italesatte og eksemplificerede ledelse (og dermed følgerskab) på flere forskellige måder. Samlet set kan beskrivelserne af ledelse sammenfattes i syv overordnede temaer, som igen kan kategoriseres i to grupper – alt efter deres ledelsesteoretiske afsæt. Jeg har opsummeret temaerne og grupperne i Tabell 2.1.

**Tabell 2.1**

Ledelse beskrevet med afsæt i traditionel og nyere ledelsesteori.

Ledelse beskrevet med begreber fra traditionel ledelsesteori	Ledelse beskrevet med begreber fra nyere ledelsesteori
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ledelse handler om at tage beslutninger, bestemme, og sætte mål</li><li>• Ledelse handler om at være tydelig, vise vej/retning</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ledelse handler om at snakke/ diskutere med andre, at være mentalt tilstede</li><li>• Ledelse handler om at være fysisk og synligt tilstede</li><li>• Ledelse handler om at bygge relationer med medarbejdere</li><li>• Ledelse handler om at involvere og anerkende medarbejdere</li><li>• Ledelse handler om at tilrettelægge for at medarbejdere kan være effektive</li></ul>

### Ledelse beskrevet med begreber fra traditionel ledelsesteori

Ledere på alle niveauer af organisationen lagde vægt på, at det er en lederopgave at tage *beslutninger, bestemme og sætte mål*. Dette blev særligt fremhævet af ledere på topniveau:

*Vi skal [X]. Igennem det så udøver vi ledelse med at sætte tydelige bestemmelsessteder, men involverer, men prøver så godt vi kan, at involvere de ansatte i hvordan vi skal ligesom udføre omorganiseringen (topledelse)*

*Det er folk som ikke lader sig dupere af ord og vendinger. De har en STOLTHED, de har ERFARING. Så at komme ind og tage LET på det, og bare tro at man kan komme ind og BESTEMME, fordi at man er leder, så får man vanskeligheder (topledelse)*

Som det kommer frem i citaterne, omtaler lederne forventningen om at kunne tage beslutninger, bestemme og sætte mål. Dette afspejler en forståelse af ledelse, som ligger i tråd med traditionelle ledelsesteorier, hvor lederes evner til og ansvar for at tage beslutninger på vegne af organisationen vægtlægges (Alvesson et al., 2017; Carroll et al., 2015). Samtidig forklarer lederne, hvorfor det ikke altid er muligt at følge denne forventning og teori i praksis – både fordi der er flere forskellige strategiske hensyn at tage, men også fordi fagfolkene ikke bare vil lade sig bestemme over, jævnfør ønsket om autonomi og «frihed i planlægning af arbejde» (Putnam et al., 2016, s. 76, min oversættelse). Idet lederne ser nødvendigheden af at involvere medarbejderne i målsætning og beslutninger, udfoldes ledelse derfor også – og som analysen senere viser – i samsvar med nyere ledelsesteorier.

Det betyder samtidig, at fagfolkene ikke forstås som fuldstændig passive følgere, som ellers ville være tilfældet i traditionelle ledelsesteorier. Det er lederne, som har ansvar for at sætte mål, bestemme og beslutte, men det kan ikke gøres uden fagfolkenes involvering. Dette giver mening set i lys af, at toplederne er afhængige af indspil fra afdelingslederne, samtidig med at det er toplederne, som formelt skal tage beslutningerne.

Temaet *ledelse handler om at være tydelig, vise vej og lede i rigtig retning* er tæt forbundet med forståelsen af ledelse som det at tage beslutninger, bestemme og sætte mål. Af alle de syv ledelsestemaer blev *ledelse handler om at være tydelig, vise vej og lede i rigtig retning* nævnt flest gange på tværs af ledelsesniveauer. Men især lagde lederne på de lavere organisationsniveauer vægt på, at ledelse handlede om at kommunikere, hvad de besluttede mål skulle lede frem til i praksis:

*Så tog jeg lederskab med at stå der, med at snakke med dem som var der, gennemføre nogle møder ikke sandt, hvor de fik lov at komme med deres ting, men fortsat stå på den beslutning som var bestemt. Den retning og ikke på en måde vige fra den, til trods for deres frustration (mellemlidelse)*

*Ja, det som er vigtigt for mig, i hvert fald som leder, det er, at jeg har et projekt, som jeg TROR på. Så at jeg VIL den vej, og en del af ledergerningen er jo at drive indsalg på det (teamledelse)*

*Jeg har en forventning om at ting bliver gjort, og at når vi har bestemt, at det skal løses på den måde, så gøres det. Sådan, at jeg er med og leder vej, i rigtig retning (teamledelse)*

Citaterne demonstrerer, at det ifølge lederne først og fremmest er ledere, som har evner og overblik til at sætte og kommunikere mål, retning, fortolkning af nye retningslinjer osv. Dette harmonerer med idéer fra traditionelle ledelsesteorier. Samtidig konstrueres medarbejdere som følgere, der har brug for ledere til at fortælle dem, hvad målene er, og hvordan de skal nå dem (Harding, 2015; Learmonth & Morrell, 2017; Schedlitzki et al., 2018).

I ovenstående udtalelser ser det dog ud til, at målene er bestemt af andre ledere. I dette kan der ligge flere elementer: Lederne på de lavere organisationsniveauer tydeliggør blot andres bestemmelser. De fraskriver sig dermed en del af ansvaret for at bestemme over de højtuddannede fagfolk – noget, som måske vil gøre deres praktisering af ledelse mere acceptabel blandt fagfolkene. Samtidig får det at være *tydelig, vise vej og lede i rigtig retning* et coachende, guidende, vejledende islæt – og bliver altså til en type ledelse, som også er i tråd med nyere ledelsesteorier (jf. Alvesson et al., 2017).

Videre er lederne selv, som både ledere og fagfolk, underlagt de mål og beslutninger, som ledere højere oppe i organisationshierarkiet sætter. Når flere af lederne på mellem- og teamniveau derfor fremhæver, at de har behov for at *tro på* projektet/målet/beslutningen, og at de må snakke, forklare og gå i dialog med fagfolkene i afdelingerne samt drive markedsførende kommunikation omkring den retning, som er bestemt, kan det forstås som et udtryk for de flertydige spændinger mellem ledelse-/kontrollogikker versus autonomi-/sundhedsfaglige professionslogikker, ledere som fagfolk selv må stå i. De kan ikke som fagfolk stå

inde for mål og beslutninger, som begrænser andre fagfolks autonomi – både fordi en sådan type ledelse vil føre til frustrationer og begrænsninger på deres egen og medarbejdernes autonomi til at vurdere kvalitet i arbejdet, og fordi en sådan type ledelse vil delegitimere dem i fagfolkenes øjne.

Disse konstruktioner af ledelse medfører, at fagfolkene på én gang konstrueres som følgere, der har brug for ledere til at fortælle dem, hvad målene er, og hvordan de skal nå dem (som i traditionel ledelsesteori), og på samme tid konstrueres de også som en type følgere, der er i stand til selv at vurdere og arbejde videre under de mål, som er sat.

### **Ledelse og følgerskab konstrueret med begreber fra traditionel ledelsesteori**

Alle lederne konstruerede ledelse med begreber og forståelser, som knytter sig til traditionel ledelseslitteratur. De vægtlagde, i tråd med teorierne (for oversigter se f.eks. Alvesson et al., 2017; Alvesson et al., 2015; Carroll et al., 2015; Ford & Harding, 2018), at de har evnerne til at have overblik over situationen, til at tage beslutninger og til at vise vejen mod målet. Selvom lederne henviste til forståelser af ledelse, som ligger i tråd med traditionelle ledelsesteorier, «opblødes» forklaringerne også med eksempler på, hvordan den mere kontrollerende ledelse må udføres med indblanding af idéer fra nyere ledelsesteorier.

Men dette løser ikke udfordringerne, som knytter sig til, at «højt (professions-)uddannede ønsker autonomi i beslutningstagning», jf. autonomi-kontroludfordringerne i sundhedsvæsenet (Alvehus, 2018; Alvehus & Andersson, 2018; Evetts, 2009; Freidson, 2001; Olakivi & Niska, 2016; Putnam et al., 2016). Det løser heller ikke udfordringerne, som knytter sig til, at «ledelse kræver følgerskab» (Alvesson & Blom, 2015). I praksis er der altså ikke tale om at løse paradokserne eller fjerne spændingerne mellem kontrol og autonomi, høj ledelsesstatus og lav følgerstatus. Men – og som efterlyst af Ford og Harding (2018) – giver det et bud på, hvordan ledere i praksis kan arbejde ud fra en formel lederposition.

I dette praktiske arbejde er det også relevant at se nærmere på forskellene mellem lederniveauer. Ledere på alle niveauer beskriver ledelse med begreber fra traditionel ledelsesteori, men de vægtlægger forskellige elementer. Mens topledere og afdelingsledere eksemplificerer forståelser af ledelse som det at *tage beslutninger, bestemme og sætte mål*, er mellemledere og teamledere mere optagede af, at *ledelse handler om at være tydelig og vise vej/retning*.

Denne forskel kan muligvis ses som et resultat af, at lederne længere nede i hierarkiet er i tættere kontakt med fagfolkene og finder det lettere at praktisere ledelse som nogen, der viser vej – noget, der ikke er helt så bestemmende og kontrollerende som at beslutte og sætte mål, og som dermed er mere acceptabelt for fagfolkene, der er i stand til selv at vurdere mål og retning for arbejdet. Disse ledere er også selv ansatte fagfolk, og deres måde at forklare ledelse på kan derfor ses som et eksempel på en acceptabel «følgerstrategi»: At være følger handler ikke nødvendigvis om, at nogen bestemmer over dig, men om, at de viser (eller foreslår?) en retning.

### **Ledelse beskrevet med begreber fra nyere ledelsesteori**

Samtidig med at lederne konstruerede ledelse og følgerskab som i traditionel ledelsesteori, beskrev lederne også ledelse med begreber, som ligger i forlængelse af nyere ledelsesteorier.

Af alle de syv ledelsestemaer blev temaet *ledelse handler om at snakke/diskutere med andre, at være mentalt til stede* næstflest gange på tværs af ledelsesniveauer. Mens ledere på afdelingsniveau og mellemniveau vægtlagde dette som allervigtigst (baseret på, hvor mange gange det i gennemsnit blev nævnt per interviewet person i hver af disse grupper), så blev det næsten ikke nævnt af lederne på topniveau.

Nogle eksempler på denne forståelse af ledelse følger:

*Åh, ledelse, aj det, ledelse for mig så tror jeg, det betyder vældig meget med at være til stede og være tilgængelig (afdelingsledelse)*

*Hvis de er usikre, så spørger de jo mig, for vi har en god dialog, fordi min dør ER åben (afdelingsledelse)*

*Pludselig ringer [en ansat] og siger, jeg må komme op og diskutere noget med dig. Så gør de det. Og så tænker vi højt. Alle problemstillinger (mellemlidelse)*

I disse eksempler fremstilles ledelse med begreber, som ligger tæt op ad en *coachende ledelsesforståelse* (Alvesson et al., 2017). Her vægtlægges netop lederens evne til at hjælpe den ansatte med at tage ansvar for opgaver og udvikle

selvstændig tænkning. En sådan ledelse involverer en forståelse af ansatte som følgere, der har brug for vejledning. Selvom lederen muligvis ikke er ekspert – og derfor vælger en spørgende, coachende, guidende stil – er denne konstruktion af ledelse og følgerskab netop en mulighed for ledere til at skabe et legitimt udgangspunkt for deres eksistens i en vidensintensiv organisation.

Når det hovedsageligt er afdelings- og mellemledere, som konstruerer ledelse på denne måde, kan det ses i lys af, at disse har fagfolk i deres afdelinger, som har høj uddannelse og i høj grad forventer mulighed for at være med i beslutninger og kunne bruge lederen i faglige diskussioner (Skjølvik et al., 2016).

Ofte blev *ledelse som det at snakke/diskutere med andre, at være mentalt til stede* knyttet til de andre ledelsestemaer. Især vægtlagde afdelingsledere og mellemledere, at det var tæt knyttet til, at *ledelse handler om at være fysisk og synligt til stede*.

*Jeg går hver dag på et møde som er på en halv time, som er med de fælles enheder, hvor vi snakker om de patienter som er kommet ind og distribuerer dem, og udfordringerne med dem. Ikke fordi jeg skal, men fordi at, ja, da bliver alle disse medarbejdere jo kendt med mig også. Jeg bliver ikke en mærkelig figur, som bestemmer noget (afdelingsledelse)*

*Nogen dage synes jeg det er vældig godt bare at sidde her og spise lunch (ler). Men nogle dage så tvinger jeg mig selv til at gå på de forskellige steder for at vise mig, jeg er tilstede ... både det at man sidder på kafferummet eller at nogen, nogen, tredjepart, kan på en måde komme ind og fortælle at ja, på et møde, der var et eller andet, eller at jeg selv på en måde får ting med mig (afdelingsledelse)*

*Og så har jeg som lederstil, at jeg snakker med folk, jeg er meget ude, så langt jeg klarer. Det var bedre før, men nu er det i hvert fald en gang hver 14. dag. Så sidder jeg på posten, på vagtrummene. Snakker med folk om løst og fast og bare slænger indenom, en kaffe ikke sandt, og viser mig. Jeg er synlig, og det tænker jeg, det er en, altså de ledere som ikke er synlige i det hele taget [ser misbilligende ud], ja, du er NØDT til at være synlig. Hvis du undgår dit personale, hvorfor gør du det? (mellemledelse)*

I eksemplerne fortæller afdelings- og mellemliderne om, hvordan de deltager i møder, går rundt til afdelingerne og drikker kaffe i pauserummene. På den måde får de snakket med fagfolkene, og gennem dette får de adgang til information, de ellers ikke ville have fået indblik i. Ifølge lederne var fysisk, synlig tilstedeværelse dermed en forudsætning for at være en god samtalepartner, for at skabe gode relationer og for at udføre god ledelse. På den måde kan *ledelse som det at snakke/diskutere med andre, at være mentalt til stede* og *ledelse som det at være fysisk og synligt til stede* også ses i sammenhæng med relationsorienteret ledelse (Alvesson, 2017; Crevani, 2015; Ospina & Uhl-Bien, 2012), hvor det netop forventes, at ledere har tid til at lytte, drikke kaffe og huske de ansattes mærkedage med henblik på at skabe et godt og motiverende arbejdsmiljø.

Men i forlængelse af idéerne om, at ledere i sygehuse nu forventes at fokusere på kontrol af kvalitet og effektivitet (Skjølvik et al., 2016), kan fysisk, synlig tilstedeværelse også forstås som en styrende, kontrollerende, overvågende adfærd. I skæringspunktet mellem disse to forståelser – som begge genspejler, at fagfolk gerne ønsker indspil fra andre fagfolk, men ikke ønsker direkte kontrol og pålæg om, hvordan de skal udføre deres arbejde (Skjølvik et al., 2016) – skaber afdelings- og mellemliderne netop en plads til sig selv: som ledere med formel magt, der får modspil af og oplødes med dialog.

Parallelt med disse beskrivelser af ledelse fremstod fagfolk igen som følgere, der havde brug for samtaler med fysisk, synligt tilstedeværende ledere, som bekymrer sig om deres personlige velbefindende, faglige udvikling og arbejdsklimaet. Fagfolkene blev hermed konstrueret som lidt skrøbelige, lidt mindre selvstændige. Men ikke så meget, at deres muligheder for selvstændigt arbejde og faglige vurderinger forsvandt. Noget, som både kan gøre ledelsen acceptabel for fagfolk og være med til at legitimere ledere, som selv er fagfolk.

*Ledelse handler om at bygge relationer med ansatte* var et tema, som kom op på tværs af alle ledelsesgrupper. Som nærmeste ledere for fagfolkene fremhævede afdelingsledere og teamledere vigtigheden af gode relationer i spændingsfeltet mellem ledelse og autonomi. Men også individer i topledelsen er klar over denne udfordring:

*Så du må, på den ene side må du have sådan der nørde-interesse for sådan systemer og formaliteter. Og så må du have ganske gode relationskompetencer. Om det der er helt foreneligt, det må*

*guderne vide (ler), i en og samme person. Og så skal du ligesom have klaret at etablere dig sådan der LEGITIMITET som leder, når du ikke er læge selv. Det er ikke så let (topledelse)*

*Jeg er optaget af det med relation ... På en måde fortælle lidt om mig privat, ikke bare sådan at jeg er leder, eller det [er] på en måde, lidt mere sådan, det er et relationsspil (afdelingsledelse)*

*Men det handler også om at du må bruge sensitiviteten og relationskompetencen til at tænke strategisk (afdelingsleder)*

*Jeg er nødt til, eller ikke nødt til, men det hjælper mig vældig at have en personlig relation til behandlerne. Der er jeg lidt sådan, ja, jeg er nødt til at være strategisk, for hvilke behandlere jeg har mere med at gøre, end andre. Sådan som på huset her, så har jeg, så må jeg bruge tid på nogen af behandlerne, som har meget autoritet i deres faggrupper. Altså de mere uformelle ledere ... hvis jeg ikke har den relation der, så mister jeg egentlig al kontakt. Så bliver jeg egentlig en, den, en ren administrator, og så har jeg ikke muligheden for at få ting til at ske. Så er du jo afhængig af støtte. Og den støtte må du pleje (teamledelse)*

*Du er i møde med folk, og du må være god til at læse folk. Du må være i stand til at se hvor de er henne. Du må være i stand til at bygge relationer, og så må du på en måde, ja, meget af dette handler jo om utryghed. Sådan at det handler jo om at gøre dem tryk på dig. Og hvis du klarer at få relationer og få den tryghed frem, så er det jo meget lettere at tage beslutninger (teamledelse)*

At bygge gode relationer til medarbejdere var en meget bevidst strategi fra ledernes side – og italesættes som noget, der kunne være med til at gøre en indgribende, bestemmende og kontrollerende adfærd mere acceptabel. Set i perspektivet af nyere ledelsesteorier er det, at *relationsledelse* ofte knyttes til at skabe engagerede, motiverede medarbejdere (Crevani, 2015; Uhl-Bien, 2006). Det betyder samtidig, at fagfolkene blev set som vigtige både med- og modspillere i forhold til udøvelse af ledelse. Deres følgerskab skulle vindes

strategisk gennem personlige relationer og sensitivitet over for egne (faglige og positionelle) lederbegrænsninger.

Videre var *ledelse som det at snakke/diskutere med andre, at være mentalt til stede* også tæt forbundet med det at *involvere og anerkende medarbejdere*. Særligt afdelingsledere og ledere på de lavere organisationsniveauer pointerede dette:

*Og i den process, for det er jo en anden process når du skal udvikle en beslutning ... så må du være vældig lydhør i forhold til medarbejderne og bekræfte at de kommer med nuancer og forbedringer af din beslutning. Og det må anerkendes, at dette var det dig som sagde, det var din idé, det var en MEGAGOD idé. Du må ikke STJÆLE den idé selv (afdelingsledelse)*

*INVOLVERE dem, og at jeg sagde, på en måde, jeg var mere til stede i beyndelsen og bare sagde at, det her med at vise vej, gå uden for boksen, tænke noget nyt, altså gør hvad I vil, I får al mulig, på en måde, ære til at finde ud af ting og gøre ting (afdelingsledelse)*

*Og i plenum, så bliver det jo lidt mere at lægge de udfordringer frem, vi står overfor og og snakke om det her. Vi [ledelsen] ønsker at hjælpe til at løse de her ting. For det er ikke så enkelt. Vi sidder ikke med svarene på alt, vi må finde/tænke det ud i fællesskab, hvor vi går. Hvordan skal vi løse det, sådan at det bliver ok for jer, som arbejder direkte med patienterne og samtidig klare at indfri de krav, som er, for eksempel? (mellemedelse)*

At involvere og anerkende medarbejdere ligger i tråd med forståelser af både *relationsledelse* (Crevani, 2015; Uhl-Bien, 2006) og ledelse som noget, der (delvist og i specifikke situationer) kan *deles/distribueres* til ansatte (Gronn, 2002; Pearce et al., 2008; Volmer et al., 2012). I den sidstnævnte forståelse beskrives ledelse som det «der sker mellem et samlet sæt af individer, eller flere organisationelle enheder, der handler i overensstemmelse, og hvor medlemmer i organisationen frivilligt tilskriver andre indflydelse» (Gronn, 2002, s. 428, min oversættelse). Ledelse bliver dermed set som en kollektiv proces, hvor lederen ikke nødvendigvis ved eller kan mest eller er dominerende i arbejdet

med at finde en løsning. Ledelse fremstår derved som en mere dynamisk proces i modsætning til at forstå ledelse som traditionel, top-down målsætning og beslutningstagning.

Samtidig konstrueres medarbejdere som ligeværdige partnere. Deres idéer og viden anerkendes og bruges i det videre arbejde. En sådan udøvelse af ledelse må forventes at passe godt i kundskabsintensive organisationer med selvstændigt arbejdende fagfolk.

Men, siden det er lederen, som har initieret og inviteret til involvering, og siden det er lederen, som i sidste ende skal beslutte, hvilken løsning/proces der skal implementeres eller arbejdes videre med, ser det ud til, at den anerkendende, involverende stil med fokus på harmoni samtidig kan dække over mulige konflikter og magtkampe – og ledelse konstrueres dermed som noget, der handler om at beslutte og bestemme. Fagfolk konstrueres dermed som følgere.

*Ledelse handler om at tilrettelægge for at ansatte kan være effektive* var et tema, som stort set kun blev fremhævet af ledere på de nederste ledelsesniveauer:

*Jeg tænker, det handler meget om at tilrettelægge sådan at folk får gjort de opgaver, de skal gøre ... hvis jeg klarer at gøre ting så smooth som bare muligt, altså få strukturen så god at folk kan gøre det, de har lyst til at holde på med... de plages mindre med printere og rod, og vi har møder uden rod, altså at vi har møder med struktur og møder med ja indhold og mandat, at vi bliver enige om ting og tager afgørelser, så er folk vældig tilfredse. Så jeg føler at ledelse er at tilrettelægge sådan at folk kan gøre deres arbejde (mellemlidelse)*

*Så må du også være i stand til at tage imod information fra andre og tilrettelægge en udvikling, et klima, sådan at folk kan tage imod eh information fra andre og samarbejde godt i i team, der hvor det er nødvendigt (teamledelse)*

*Så vi har UTROLIG mange kompetencer rundt om i [specifikt arbejdssted], og DET må vi jo spille på. JEG har jo ikke de kompetencer. JEG har jo, jeg GØR, altså jeg tilrettelægger jo [specifikt arbejdssted], sådan at folk kan få [mulighed for at gøre den faglige del]. (teamledelse)*

Som eksemplerne viser, anses det for god ledelse at sørge for, at fagfolkene har formelle strukturer, procedurer, et godt arbejdsmiljø, adgang til lederen for gode råd samt kompetencer til at udføre deres arbejde. Denne forståelse af ledelse ligner beskrivelserne af serviceerende ledelse (Greenleaf, 2002; Russell & Stone, 2002; Spears & Lawrence, 2004), hvor en ydmyg leder skal møde medarbejdernes behov.

Dette kan også ses i lys af, at lederne på de lavere organisationsniveauer fagligt er på lige linje med og afhængige af de ansattes kompetencer og motivation i arbejdet – både for at få arbejdet gjort, men også for at legitimere deres egen lederposition. Udfordringen er, at denne forståelse af ledelse også konstruerer fagfolk som følgere med høj grad af behov for ledelse. Det ser ud som om, fagfolkene ikke selv er i stand til at skabe effektive strukturer for samarbejde, at de har brug for rådgivning, at de ikke er selvstændige nok, og at de ikke har overblik og så videre.

### **Ledelse og følgerskab konstrueret med begreber fra nyere ledelsesteori**

I analysen af interviewene blev det tydeligt, at alle lederne, uafhængigt af organisationshierarkisk niveau, var bevidste om og aktivt konstruerede ledelse i tråd med nyere ledelsesteorier. Ved at fortælle om ledelse som både coachende, delt/distribueret, relationsorienteret og serviceerende/faciliterende, blev der for det første skabt mere plads til fagfolkenes professionelle værdier og behov for autonomi. For det andet blev det muligt for lederne at «opbløde» ledelses-/kontrollogikken og ledelsen, som handlede om at tage beslutninger, sætte mål og vise retningen.

På tværs af organisationshierarkisk niveau henviste lederne oftest til vigtigheden af at *snakke/diskutere med andre og at være mentalt til stede*. Men særligt afdelingsledere og mellemledere italesatte denne forståelse af ledelse. Muligvis fordi de i højere grad end topledere og teamledere må diskutere og forhandle med fagfolkene i forhold til både organisationsstrategier og planlægning, kvaliteten af og vurderingen af arbejdet. Topledere har derimod mandat til at arbejde med organisationsstrategier og mål inden for givne økonomiske rammer, hvilket betyder, at de har fokus på at tage beslutninger.

Ligeledes kan teamledere siges at skulle vise vej og retning inden for de bestemmelser, som allerede er taget af både topledere, afdelingsledere og

mellemledere, og de kan måske i højere grad føle behov for at styrke deres formelle position over for fagfolk ved at henvise til deres formelle mandat.

## Ledelsesforståelser i et teoretisk og praktisk perspektiv

I et teoretisk perspektiv er det muligvis et paradoks, at traditionelle og nyere forståelser af ledelse praktiseres side om side. Men ser man på teoriernes implicite følgerskabsforståelser – og ledernes konstruktioner af ledelse – tager de udgangspunkt i, at medarbejdere *er* følgere. Og hvis man tænker, at ledelse ikke er mulig uden følgere (Alvesson & Blom, 2015), så bliver disse konstruktioner netop udgangspunktet for, at *ledere kan konstruere sig selv som ledere* og skabe en legitim platform for egne handlinger.

De får med andre ord en mulighed for at skabe sig en vigtig plads i en viden-sintensiv organisation, hvor fagfolk ellers selv er i stand til at vurdere kvaliteten og effektiviteten af arbejdet og ønsker sig autonomien til at gøre det. En lignende idé er udviklet i Lund (2024). Strategien er interessant, fordi lederne er meget bevidste om, at de ellers ville miste lederstatus, legitimitet og indflydelse. Uden dette ville en leder blive «en ren administrator, [som ikke har] muligheden for at få ting til at ske», som en teamleder italesatte det i citatet tidligere.

Det betyder videre, at forskere, som har peget på, at ledelse og ledelsespositioner ser ud til at forbindes med stor vigtighed, status og effektivitet (Alvesson & Blom, 2015; Alvesson & Sveningsson, 2003; Ford & Harding, 2018; Karp, 2024; Kellerman, 2012; Tourish, 2014), kan se ud til at have ret.

Selvom lederne, med udgangspunkt i de forskellige ledelsesidéer, *konstruerer fagfolkene som følgere*, nuanceres følgerskabet også alt afhængigt af situationen og lederens mulighed for at konstruere sig selv som en vigtig og troværdig, opdateret leder. Det betyder, at fagfolkene både bliver tillagt egenskaber som aktive og mindre aktive følgere. Mens konstruktionen af medarbejdere som aktive følgere er mere i tråd med kritisk ledelsesteori (f.eks. Collinson, 2014; Fairhurst & Connaughton, 2014; Tourish, 2014), problematiseres også denne forståelse af Alvesson og Blom (2015).

Forfatterne peger på, at opgraderinger af følgere til aktive medskabere af ledelse fører til en diskursiv lås, hvor ledere og fagfolk netop forstås som ledere/

følgere, og at opgraderingen af følgerbegrebet gør begge kategorier meningsløse. Alvesson og Blom (2015) foreslår i stedet, at fagfolk anses som ikke-følgere, og at der derfor vil være mindre/ikke-ledelse. I den forstand kan lederens forståelse af ledelse og hvad en leder er, ses mere som «snak» end som virkelighed.

En anden mulighed er at tænke, at denne «snak» er et kompliceret spil om anseelse, status og magt. De interviewede ledere i dette studie er godt klar over, at fagfolkene ikke altid ønsker ledelse og ikke anser sig selv som følgere. Når lederne konstruerer fagfolkene som aktive følgere, kan det måske også ses som et forsøg på at skabe ikke-følgere inden for rammerne af, hvad organisationen, ledelsesteoriene og ledelsesuddannelserne har gjort muligt. Selvom Alvesson et al. (2017) for eksempel har udviklet et begreb for ikke-følgere, er forestillingen og litteraturen om stærke, vigtige ledere langt mere udbredt – og det kan derfor være vanskeligt at finde en legitim måde at tale om fagfolk som ikke-følgere på uden samtidig at udslette sin egen relevans.

Hvis konstruktionen af fagfolk som aktive følgere tolkes som et forsøg på at konstruere fagfolk som ikke-følgere, så er lederne hverken i teori eller praksis reelle ledere, men netop koordinatorer/administratorer. Og det er noget, som kan accepteres af fagfolkene: De behøver ikke at være følgere og kan dermed beholde faglig status og autonomi i arbejdet.

I praksis betyder det, at idéer fra traditionelle og nyere teorier om ledelse udfoldes side om side. Denne dynamik nuancerer samtidig ledelses-/kontrollogikken. Noget, som igen kan ses som et forsøg på at håndtere de modstridende ledelsesmæssige og professionsmæssige logikker (se f.eks. Alvehus & Andersson, 2018; Arman et al., 2012; Reay & Hinings, 2009; Skjølvsvik et al., 2016) ved at gøre ledelse/kontrol mindre udtalt og i højere grad et spørgsmål om udvikling gennem relationelle, flydende, kommunikative og magt-baserede processer (Collinson, 2014; Cunliffe & Eriksen, 2011; Fairhurst & Connaughton, 2014; Tourish, 2014).

Samlet set kan dette antyde, at ledelse i (dele af) det pågældende sygehus både var lidt mindre traditionel top-down, men også lidt mindre coachende, distribuerende, relationsorienteret og servicerende (altså «ny»), end det umiddelbart ser ud til, fordi ledelsesidéerne blandes.

Som følge af diskussionen ovenfor kunne man spørge sig, om jeg bidrager til hero-iseringen og romantiseringen af ledere og ledelse. Er lederne faktisk så strategiske, og kan de faktisk håndtere spændingerne mellem ledelse/kontrol og professionsværdier ved at mikse og balancere de forskellige ledelsesforståelser?

## Afsluttende refleksion

Analysen peger på, at selvom alle lederne henviser til begreber fra både traditionel og nyere ledelsesteori, når de konstruerer ledelse og dermed følgerskab, gør de det lidt forskelligt baseret på organisationsniveau. Særligt afdelingsledere og mellemledere italesætter nyere teorier om ledelse (og mere eller mindre aktive følgere), mens topledere og teamledere oftere forklarer ledelse med begreber fra traditionel ledelsesteori.

Det kan tyde på, at afdelingsledere og mellemledere i højere grad må diskutere og forhandle mål, beslutninger og vurderinger med fagfolkene, mens topledere, som øverste beslutningstagere, har mindre behov for at forhandle dette, og teamledere i højere grad blot må videreformidle det, som allerede er besluttet – uden at kunne diskutere, hvordan målene skal blive til virkelighed.

En mulighed for yderligere forskning ville være at koble disse fund og ledernes uddannelsesmæssige baggrund til forskning på fag-/hybrid-/generalistledelse (f.eks. Byrkjeflot & Jespersen, 2014; Fulop, 2012; Llewellyn, 2001; McGivern et al., 2015; Spehar et al., 2015) for at undersøge, om lederne også konstruerer ledelse forskelligt alt efter uddannelsesmæssig baggrund og organisationsniveau.

Forskningen på nyere ledelsesteorier har desuden været kritiseret for at fremstå mere som filosofier og ideologier end teorier, for at mangle empirisk støtte og for at være ledercentrerede. Selvom analysen i dette kapitel tager udgangspunkt i ledernes forståelser af ledelse, er mange af disse også selv «følgere» (både ledere og fagfolk). Kapitlet bidrager dermed med et empirisk eksempel på, hvordan nyere ledelsesteorier sættes i spil i en sygehuskontekst, og viser, *hvordan* disse teorier er egnet til at beskrive og analysere de spændinger, muligheder og udfordringer, ledere (og «følgere») kan opleve på forskellige organisationsniveauer i en vidensintensiv kontekst.

Dette kunne følgelig udvides med en analyse af fagfolkenes konstruktioner af det at være højt professionsuddannede medarbejdere i en *new public management*-indrettet sygehusorganisering.

## Referencer

- Alvehus, J. & Andersson, T. (2018). A new professional landscape: Entangled institutional logics in two Swedish welfare professions. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(3), 91–109. <https://doi.org/10.18291/njwls.v8i3.109542>
- Alvehus, J. (2018). Conflicting logics? The role of HRM in a professional service firm. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 31–44. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12159>
- Alvesson, M. & Blom, M. (2015). Less followership, less leadership? An inquiry into the basic but seemingly forgotten downsides of leadership. *M@nagement*, 18(3), 266–282. <https://doi.org/10.3917/mana.183.0266>
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435–1459. <https://doi.org/10.1177/00187267035612001>
- Alvesson, M. (2017). Leadership: Convergence and divergence in leadership relations. *Journal of Management Inquiry*. <https://doi.org/10.1177/1056492617717339>
- Alvesson, M., Blom, M. & Sveningsson, S. (2017). *Reflexive leadership: Organizing in an imperfect world*. SAGE Publications Ltd.
- Alvesson, M., Jonsson, A., Sveningsson, S. & Wenglén, R. (2015). *Når ledarskapet krackelerar*. Studentlitteratur.
- Arman, R., Wikström, E., Tengelin, E. & Delleve, L. (2012). Work activities and stress among managers in health care. I S. Tengblad (Red.), *The work of managers: Towards a practice theory of management* (s. 105–130). Oxford University Press.
- Bligh, M. C. (2011). Followership and follower-centered approaches. I A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Red.), *The SAGE handbook of leadership* (s. 425–436). SAGE Publications Ltd.
- Blom, M. & Alvesson, M. (2014). Leadership on demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 344–357. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.10.006>
- Blom, M. & Alvesson, M. (2015). All-inclusive and all good: The hegemonic ambiguity of leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), 480–492. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.08.001>
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E. & Maglio, A.-S. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954–2004 and beyond. *Qualitative Research*, 5(4), 475–497. <https://doi.org/10.1177/1468794105056924>
- Byrkjeflot, H. & Jespersen, P. K. (2014). Three conceptualizations of hybrid management in hospitals. *International Journal of Public Sector Management*, 27(5), 441–458. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2012-0162>
- Carroll, B., Ford, J. & Taylor, S. N. (2015). *Leadership: Contemporary critical perspectives*. SAGE Publications Ltd.
- Collinson, D. (2005). Dialectics of leadership. *Human Relations*, 58(11), 1419–1442. <https://doi.org/10.1177/0018726705060902>
- Collinson, D. (2014). Dichotomies, dialectics and dilemmas: New directions for critical leadership studies? *Leadership*, 10(1), 36–55. <https://doi.org/10.1177/1742715013510807>

- Crevani, L. (2015). Relational leadership. I B. Carroll, J. Ford & S. Taylor (Red.), *Leadership: Contemporary critical perspectives* (s. 188–211). SAGE Publications Ltd.
- Cunliffe, A. L. & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425–1449.
- Evetts, J. (2009). New professionalism and new public management: Changes, continuities and consequences. *Comparative Sociology*, 8(2), 247–266. <https://doi.org/10.1163/156913309X421655>
- Evetts, J. (2011). A new professionalism? Challenges and opportunities. *Current Sociology*, 59(4), 406–422. <https://doi.org/10.1177/0011392111402585>
- Evetts, J. (2013). Professionalism: Value and ideology. *Current Sociology*, 61(5–6), 778–796.
- Fairhurst, G. T. & Connaughton, S. L. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership*, 10(1), 7–35. <https://doi.org/10.1177/1742715013509396>
- Falkum, E. (2020). *Makt og opposisjon i arbeidslivet: Maktforskyvninger fra 1900 til 2020* (1. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Fleming, P. & Spicer, A. (2007). *Contesting the corporation*. Cambridge University Press.
- Ford, J. & Harding, N. (2018). Followers in leadership theory: Fiction, fantasy and illusion. *Leadership*, 14(1), 3–24. <https://doi.org/10.1177/1742715015621372>
- Freidson, E. (2001). *Professionalism, the third logic*. Polity Press.
- Fulop, L. (2012). Leadership, clinician managers and a thing called «hybridity». *Journal of Health Organization and Management*, 26(5), 578–604. <https://doi.org/10.1108/14777261211256927>
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Harding, N. (2015). Studying followers. I B. Carroll, J. Ford & S. Taylor (Red.), *Leadership: Contemporary critical perspectives* (s. 150–166). SAGE Publications Ltd.
- Karp, T. (2024). *Lederisme* (1. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Kellerman, B. (2012). *The end of leadership*. Harper Business.
- Kjekshus, L. E. (2016). Fra forvaltning til servicebedrifter – Dilemmaer i sykehusledelse. I E. Døving, B. Elstad & A. E. Storvik (Red.), *Profesjon og ledelse* (s. 141–154). Fagbokforlaget.
- Kjekshus, L. E. (2020). Ledelse og styring i helsesektoren – en balansekunst mellom tillit og kontroll. *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 97(1), 1–21. <https://doi.org/10.7577/nat.4090>
- Kjekshus, L. E., Byrkjeflot, H. & Torjesen, D. O. (2013). Organisering og ledelse av sykehus etter NPM – legenes tilbaketrekning? I L. Melby & A. H. Tjora (Red.), *Samhandling for helse* (s. 105–119). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Learmonth, M. & Morrell, K. (2017). Is critical leadership studies «critical»? *Leadership*, 13(3), 257–271. <https://doi.org/10.1177/1742715016649722>
- Llewellyn, S. (2001). «Two-way windows»: Clinicians as medical managers. *Organization Studies*, 22(4), 593–623. <https://doi.org/10.1177/0170840601224003>
- Lund, A. K. (2024). How loyalty and legitimacy tensions unfold among managers in Norwegian hospitals. *Nordic Journal of Social Research*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.18261/njrs.15.1.4>
- McGivern, G., Currie, G., Ferlie, E., Fitzgerald, L. & Waring, J. (2015). Hybrid manager-professionals' identity work: The maintenance and hybridization of medical professionalism in managerial contexts. *Public Administration*, 93(2), 412–432. <https://doi.org/10.1111/padm.12119>

- McGivern, G., Currie, G., Ferlie, E., Fitzgerald, L. & Waring, J. (2015). Hybrid manager-professionals' identity work: The maintenance and hybridization of medical professionalism in managerial contexts. *Public Administration*, 93(2), 412–432. <https://doi.org/10.1111/padm.12119>
- Noordegraaf, M. (2015). Hybrid professionalism and beyond: (New) forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of Professions and Organization*, 2(2), 187–206. <https://doi.org/10.1093/jpo/jov002>
- Noordegraaf, M. (2016). Reconfiguring professional work: Changing forms of professionalism in public services. *Administration & Society*, 48(7), 783–810. <https://doi.org/10.1177/0095399713509242>
- Olakivi, A. & Niska, M. (2016). Rethinking managerialism in professional work: From competing logics to overlapping discourses. *Journal of Professions and Organization*, 4(1), 20–35. <https://doi.org/10.1093/jpo/jow007>
- Ospina, S. & Uhl-Bien, M. (2012). Introduction – Mapping the terrain: Convergence and divergence around relational leadership. I M. Uhl-Bien & S. Ospina (Red.), *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives* (s. xix–xlvi). IAP – Information Age Publishing, Inc.
- Pearce, C. L., Conger, J. A. & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 622–628. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.005>
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T. & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65–171. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421>
- Reay, T. & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30(6), 629–652. <https://doi.org/10.1177/0170840609104803>
- Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424>
- Schedlitzki, D., Edwards, G. & Kempster, S. (2018). The absent follower: Identity construction within organisationally assigned leader–follower relations. *Leadership*, 14(4), 483–503. <https://doi.org/10.1177/1742715017693544>
- Skjølsvik, T., Breuing, K. J. & Strønen, F. (2016). Hjelp, ledelsen kommer! Fra partnerskap til spesialisert ledelse. I E. Døving, B. Elstad & A. E. Storvik (Red.), *Profesjon og ledelse* (s. 77–97). Fagbokforlaget.
- Spears, L. C. & Lawrence, M. (2004). *Practicing servant-leadership: Succeeding through trust, bravery, and forgiveness*. Jossey Bass Imprint.
- Spehar, I., Frich, J. C. & Kjekshus, L. E. (2015). Professional identity and role transitions in clinical managers. *Journal of Health Organization and Management*, 29(3), 353–366. <https://doi.org/10.1108/jhom-03-2013-0047>
- Storvik, A. E., Døving, E. & Elstad, B. (2016). Profesjon og ledelse. I E. Døving, B. Elstad & A. E. Storvik (Red.), *Profesjon og ledelse* (s. 1–19). Fagbokforlaget.
- Torjesen, D. O., Byrkjeflot, H. & Kjekshus, L. E. (2011). Ledelse i helseforetakene – en gjennomgang av norske studier av ledelse i sykehus. I S. Askvik, B. Espedal & H. Gammelsæter (Red.), *Kunnskap om ledelse: Festskrift til Torodd Strand* (s. 89–108). Fagbokforlaget.
- Tourish, D. (2008). Challenging the transformational agenda: Leadership theory in transition? *Management Communication Quarterly*, 21(4), 522–528. <https://doi.org/10.1177/0893318907313713>

- Tourish, D. (2014). Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership*, 10(1), 79–98. <https://doi.org/10.1177/1742715013509030>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Volmer, J., Spurk, D. & Niessen, C. (2012). Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 456–465. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.005>
- Waldorff, S. B., Reay, T. & Goodrick, E. (2013). A tale of two countries: How different constellations of logics impact action. I *Institutional logics in action, Part A* (s. 99–129). Emerald Group Publishing Limited.

