

LEDERIDENTITET ELLER FAGLIG IDENTITET: HVEM ER *DU* IFØLGE DINE MEDARBEJDERE – OG HVORDAN FINDER DU BALANCEN?

LOTTE BØGH ANDERSEN, 10. JUNI 2025

INDHOLD

- (1) Hvad er lederidentitet?
- (2) Hvordan udvikles lederidentitet?
- (3) Hvordan hænger lederidentitet sammen med ledelsesadfærd?
- (4) Konklusion og spørgsmål fra salen

CENTERETS VISION

Offentlige organisationer skal lykkes
(endnu) bedre med at nå deres målsætninger
– og dermed skabe værdi for borgere og samfund

Tre gensidigt afhængige aktiviteter

Vi skaber, deler og anvender
viden om offentlig ledelse



INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET



HVAD ER LEDERIDENTITET?

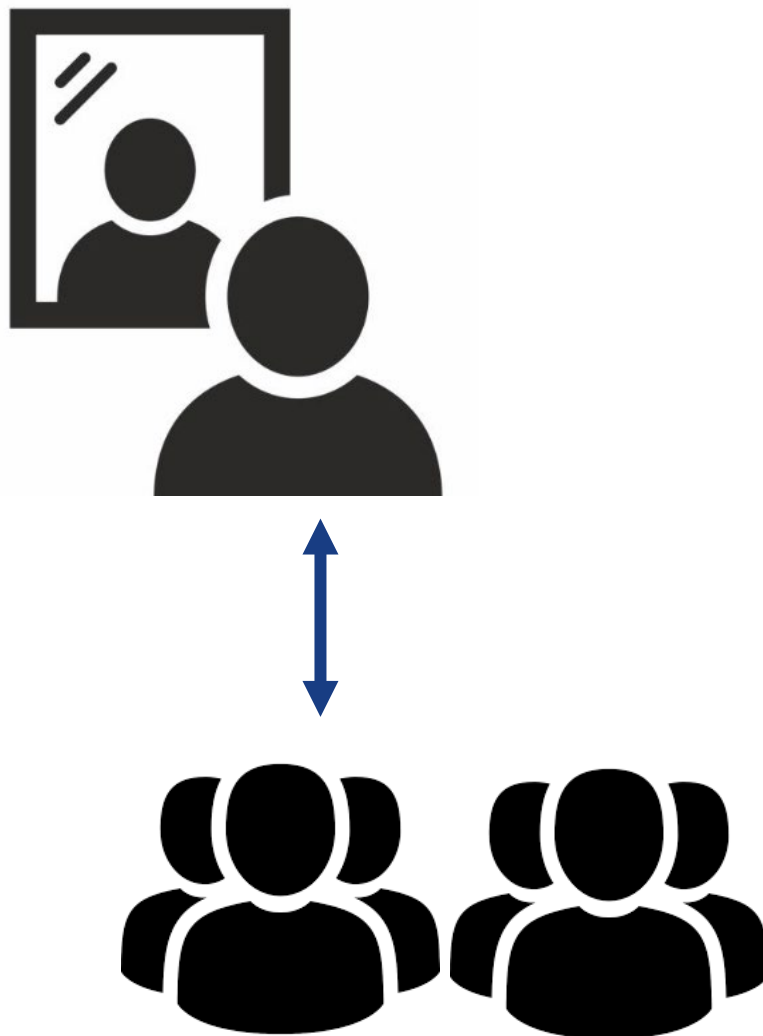


INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET

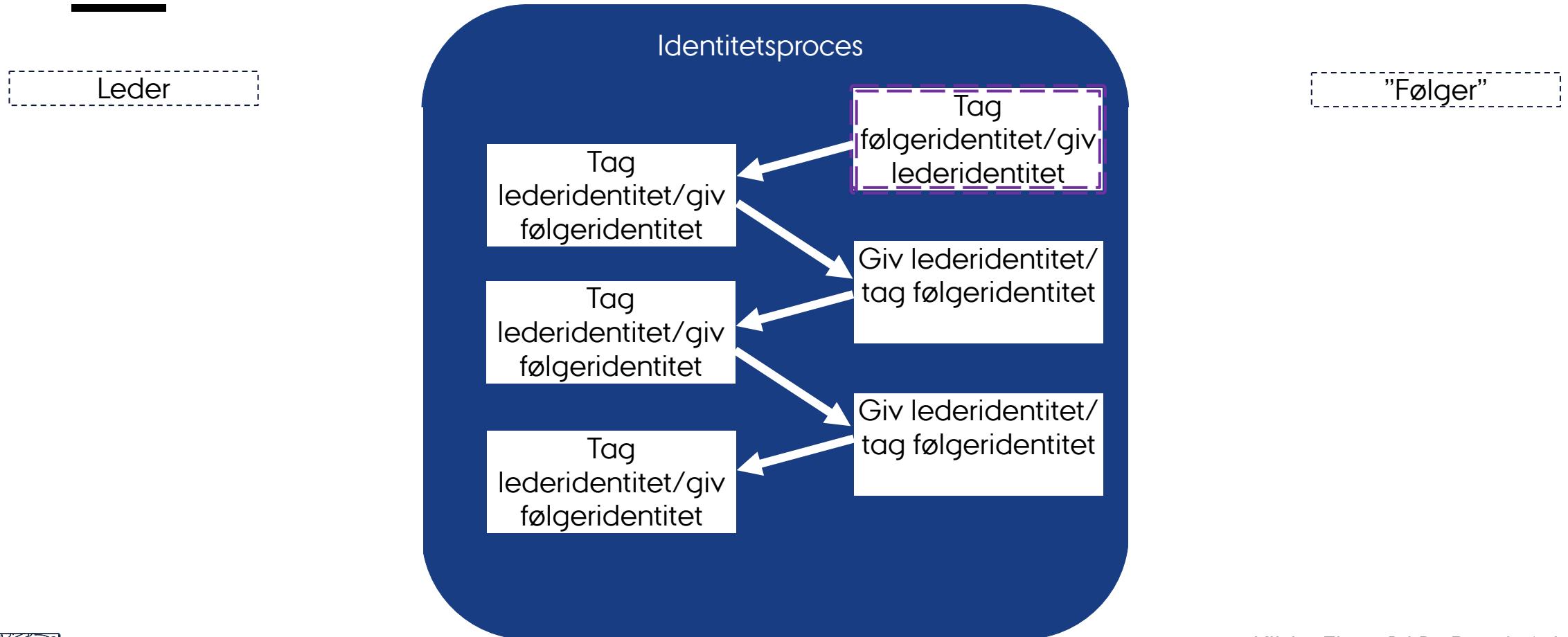
KONG FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse



HVEM ER JEG (SOM LEDER)?



HVAD SIGER TEORIEN OM DENNE RELATION?



FAGLIG IDENTITET



Professionelle normer

Delte opfattelser i faggruppen af, hvad man gør og ikke gør i givne situationer for at handle fagligt korrekt



Faglig viden

Specialiseret, teoretisk viden hos en faggruppes medlemmer fra uddannelse og videre erfaring



5. Ledere skal sætte retning

Anbefaling 15-17

15. Alle offentlige ledere skal først og fremmest have en stærk lederidentitet. Lederidentiteten kan kombineres med en faglig indsigt, men ledelsesarbejdet er det afgørende.
16. Den rolle og det ansvar, som de offentlige ledere har, skal betones stærkere. Det kan opnås ved, at arbejdsmarkedets parter indgår nye aftaler om ledernes løn- og ansættelsesvilkår.
17. Alle offentlige ledere skal kunne sætte meningsfuld retning via en klar vision for deres organisation. Hvis ikke du vil og kan det, skal du ikke være leder.



0 Ren faglig identitet

Kombineret faglig og lederidentitet

10 Ren lederidentitet



Lederidentitet

På en skala fra 0 til 10 hvordan vil du da vurdere din faglige identitet (0) i forhold til din identitet som leder (10), og hvordan tror du, at dine medarbejdere vurderer din identitet på samme skala? Begrund gerne.

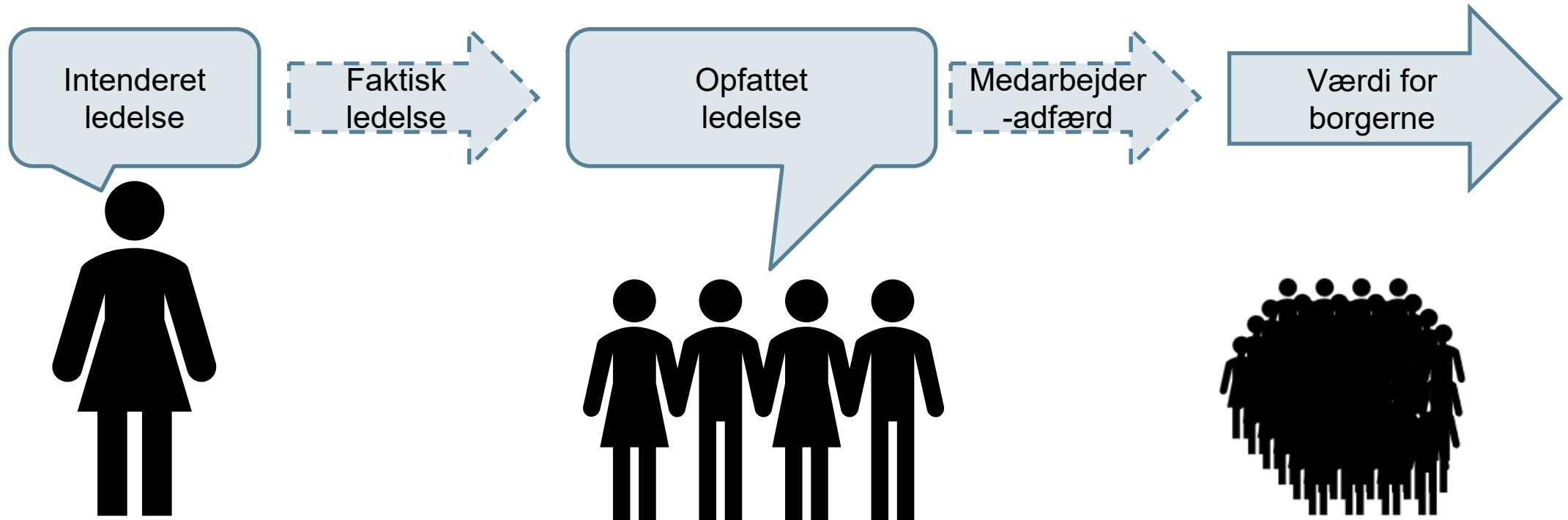
0 Ren faglig identitet

Kombineret faglig og lederidentitet

10 Ren lederidentitet



HVORDAN SER MEDARBEJDERNE PÅ JERES LEDERIDENTITET?



— LEDER OG MEDARBEJDER BLIK PÅ LEDERIDENTITET

Eksempel fra Magistratsafdelingen for Sundhed
og Omsorg, Aarhus Kommune

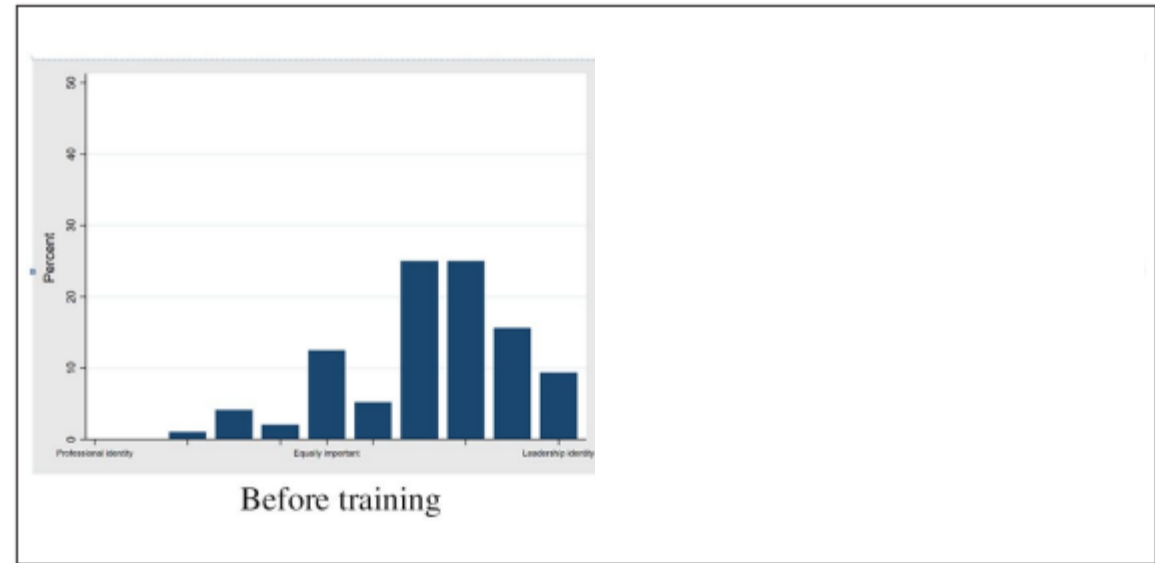


Figure 3. Leadership identity perceived by managers. Study A.

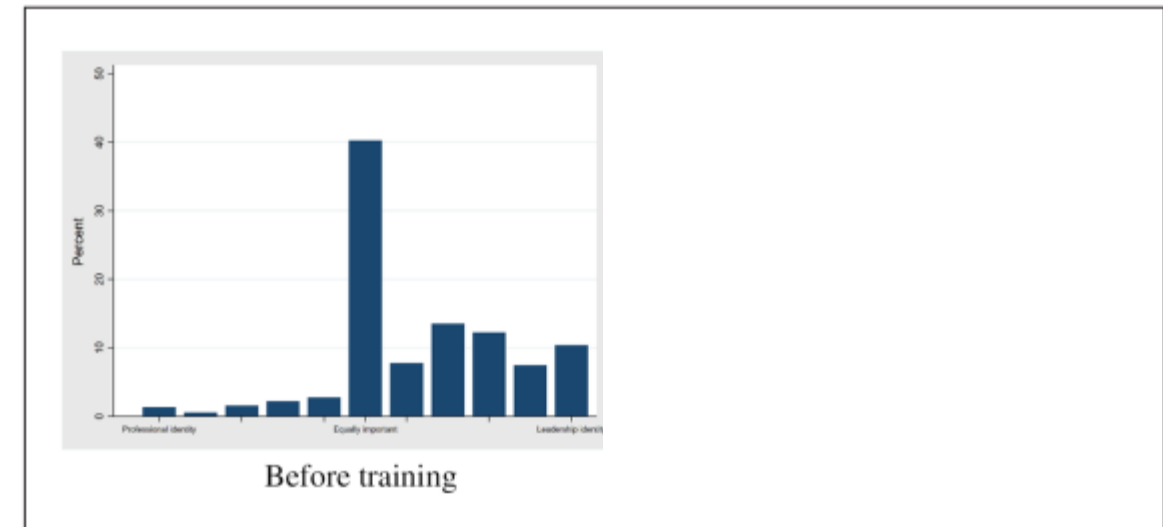


Figure 4. Leadership identity perceived by employees. Study A.

HVORDAN UDVIKLES LEDERIDENTITET?

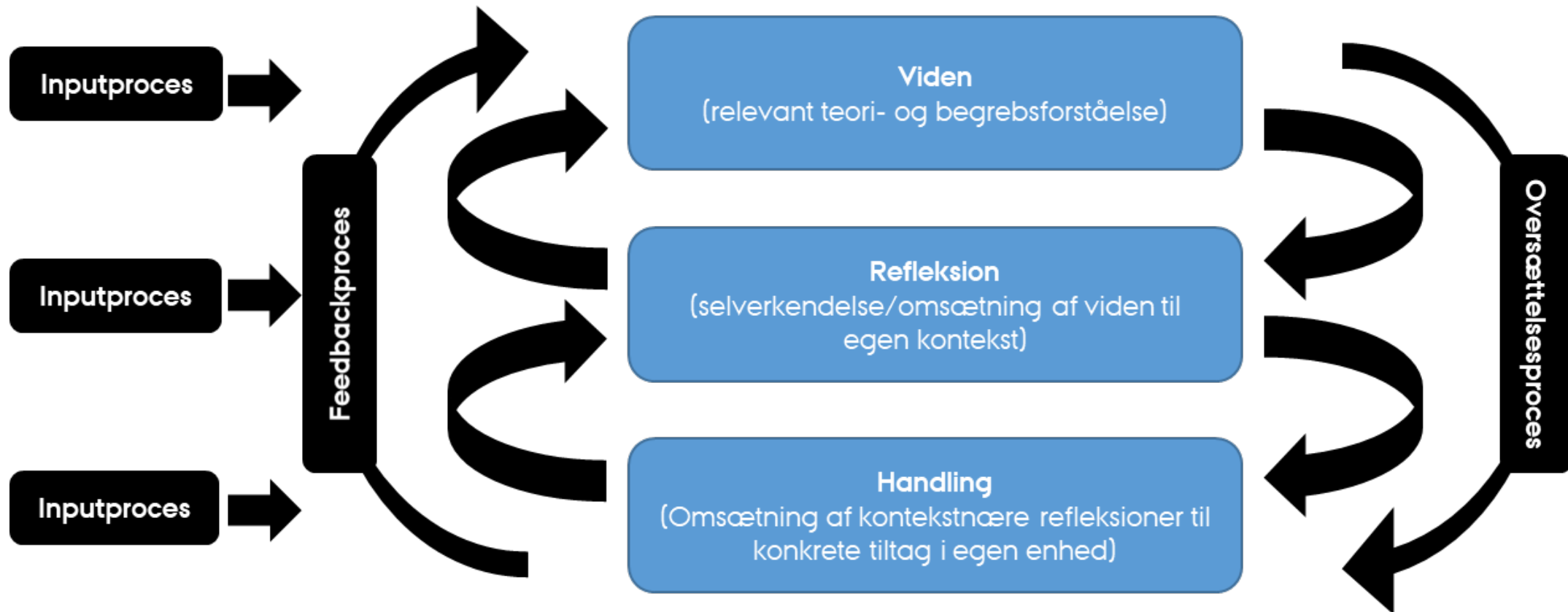


INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET

KONG FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse



LEDELSESTRÆNING PÅVIRKER LEDERIDENTITETEN



SET MED SÅVEL MEDARBEJDER SOM LEDER ØJNE

Det nævnte eksempel fra Magistratsafdelingen for Sundhed og Omsorg, Aarhus Kommune

1. Mere overensstemmelse
2. Lederne "samles" på 7 og 8 (som for mange i denne organisation er passende)
3. (Lidt) tydeligere identitet set fra medarbejderne øjne

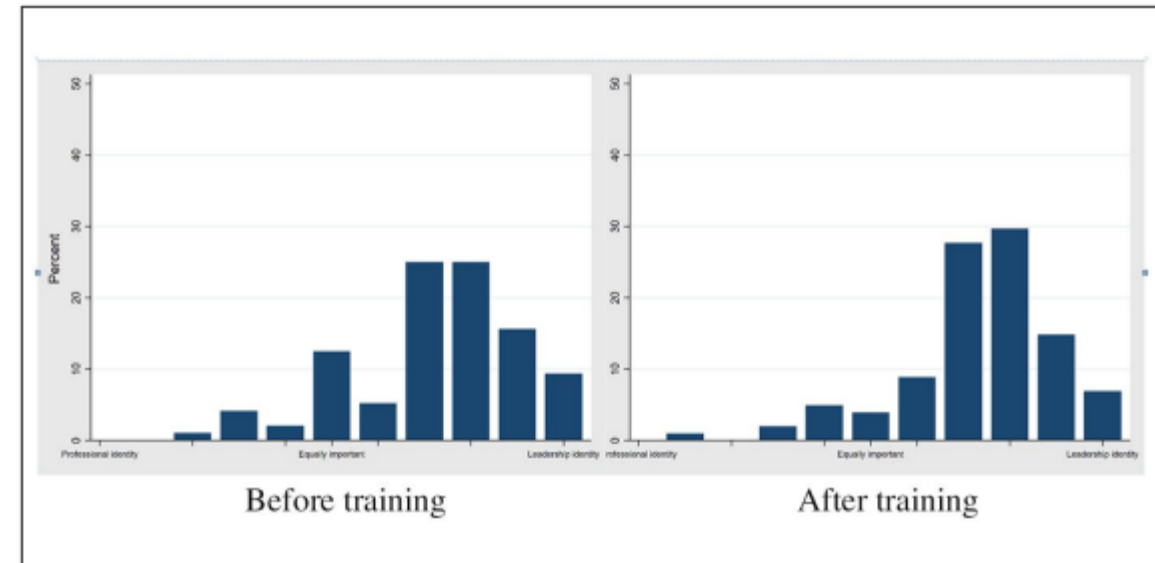


Figure 3. Leadership identity perceived by managers. Study A.

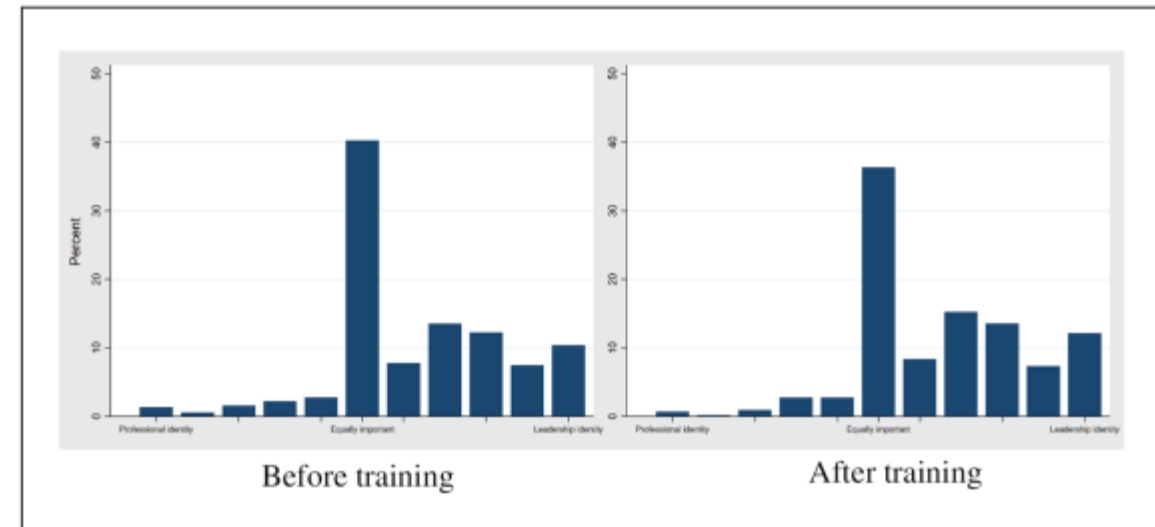
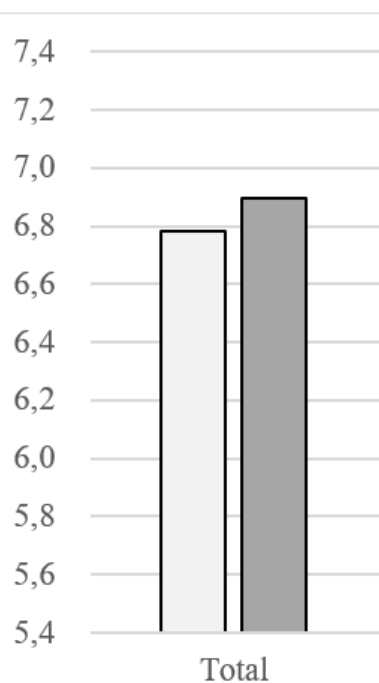


Figure 4. Leadership identity perceived by employees. Study A.

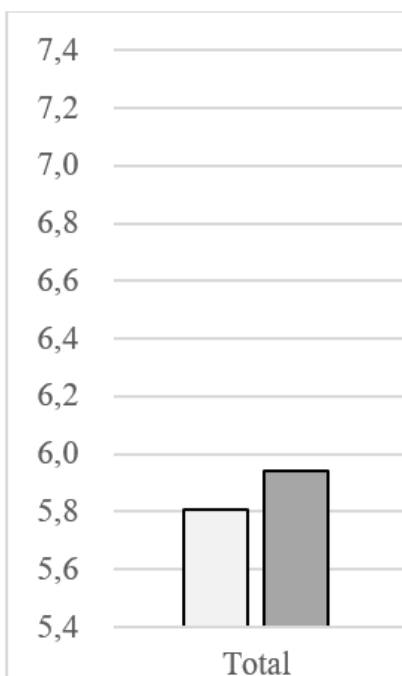
IGANGVÆRENDE FORSKNING: EFFEKT FOR LEDERNE AFHÆNGER AF TRÆNINGSTYPE

Ledere fra politi, sundhed, beskæftigelse og sociale botilbud

Deres medarbejdere



Pre-survey Post-survey



Pre-survey Post-survey

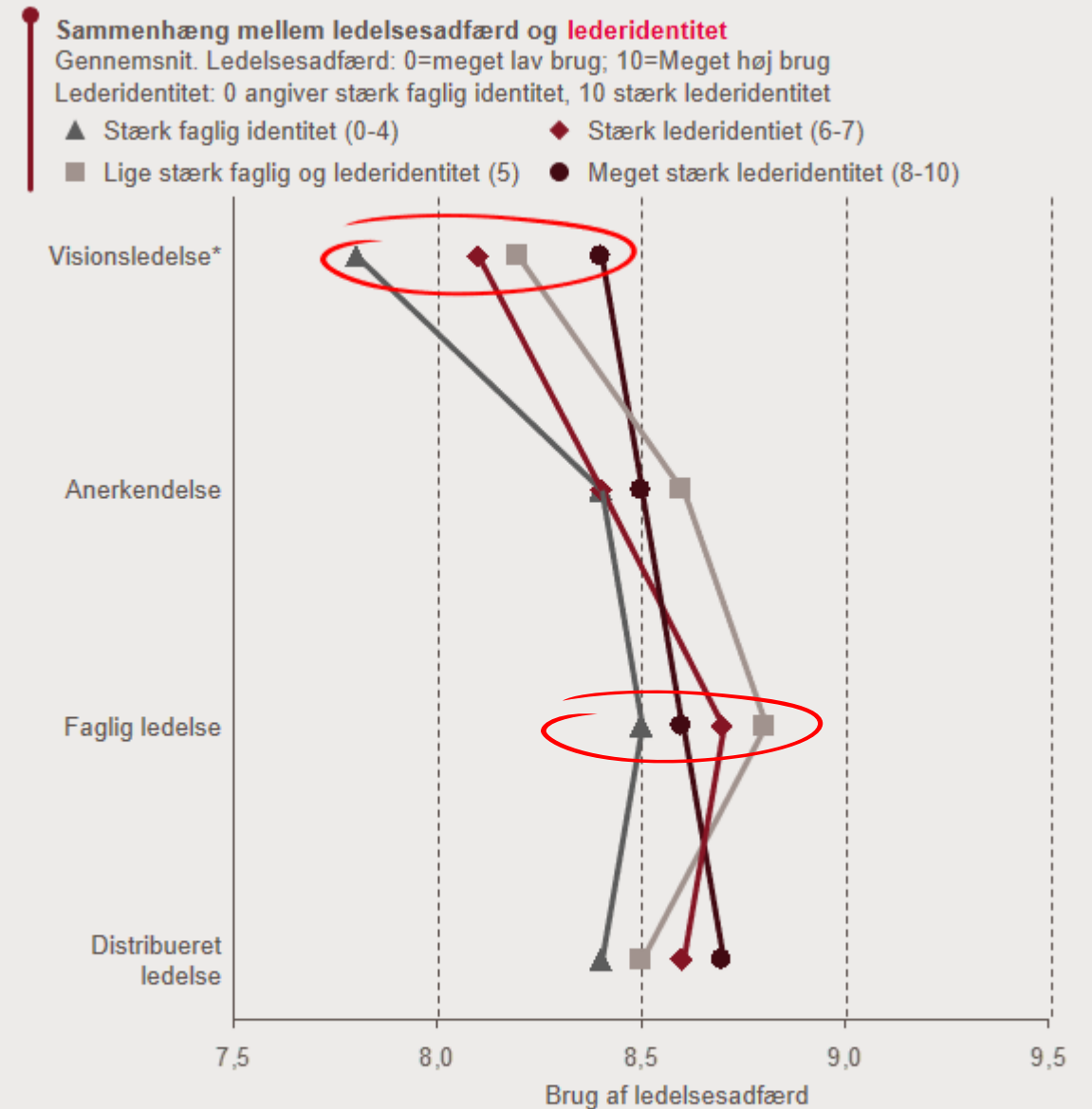
HVORDAN HÆNGER LEDERIDENTITET SAMMEN MED LEDELSESAADFÆRD?

UDGANGSPUNKTET FRA LEDELSESKOMMISSIONEN

Fokus på visionsledelse og
faglig ledelse

”No go” for dominerende
faglig identitet, hvis man har
personaleledelsesansvar

Fra 5 (helt balanceret) til 10
(dominerende lederidentitet):
Afhængig af ledelsesopgaven



Anm.: n=1819. 112 ledere har en stærk faglig identitet; 493 ledere har lige stærk faglig og lederidentitet; 517 ledere har en stærk lederidentitet; 697 ledere har en meget stærk lederidentitet.

*: $p < 0,05$ (estimeret vha. OLS-regression)

Kilde: Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse, 2017, spm. 40-52 og 94

BALANCERET IDENTITET GIVER MEST FAGLIG LEDELSE

Ambition: Facilitere en fælles forståelse af faglig kvalitet inden for rammerne af organisatoriske målsætninger og at indfri denne i praksis

Overensstemmelse

ml. organisatoriske
målsætninger og
professionelle normer

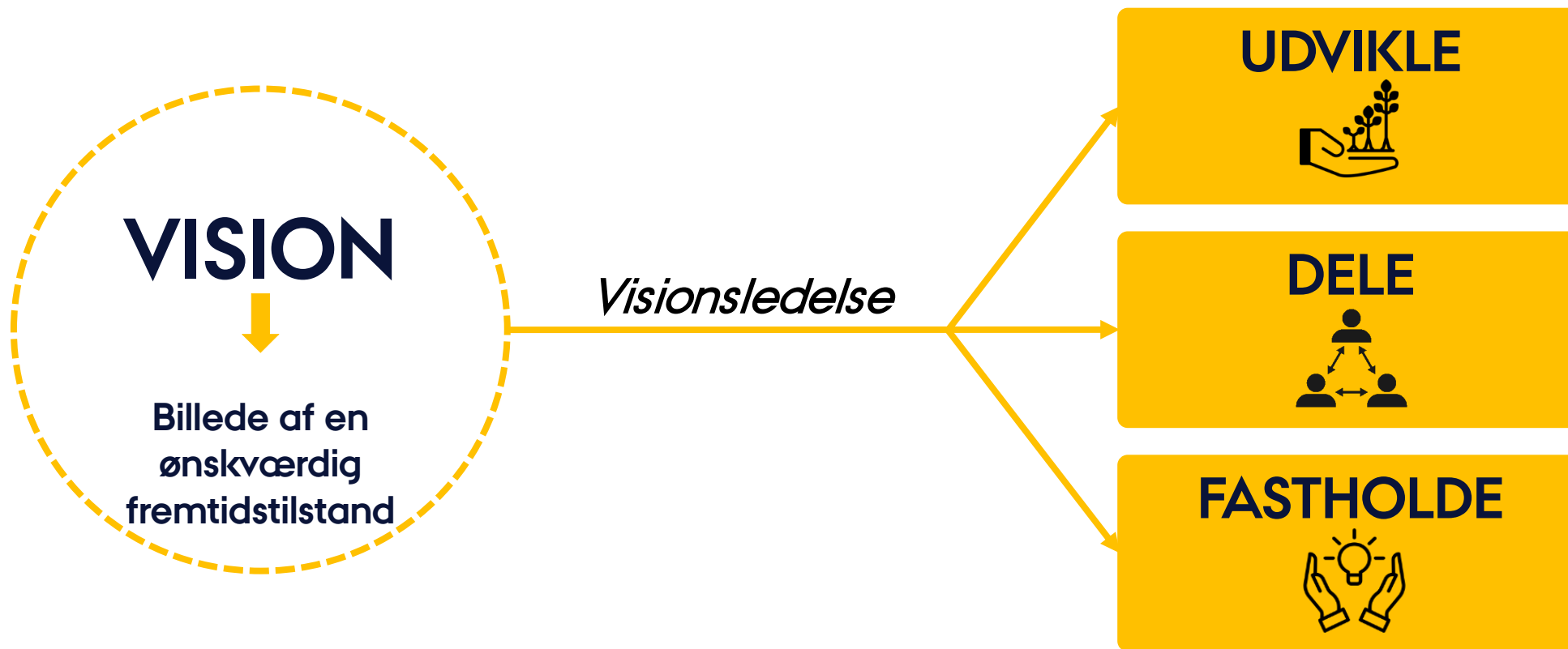
Udvikle

medarbejdernes
faglig viden

Aktivere

professionelle normer og
faglig viden i praksis

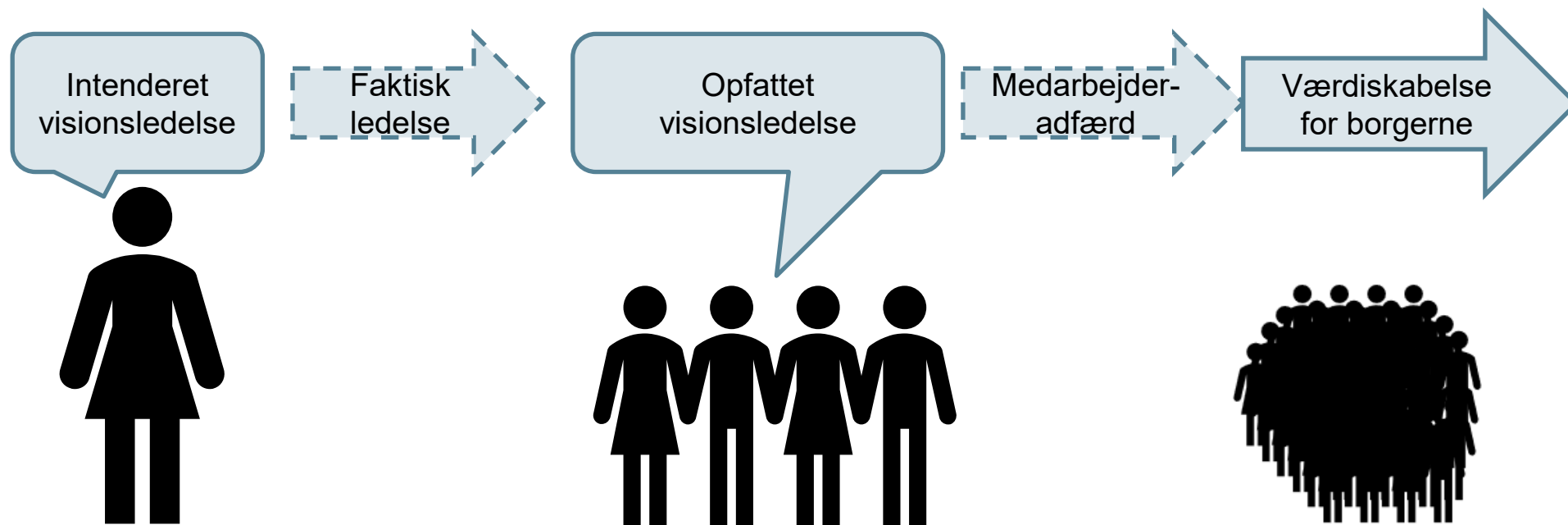
MERE LEDERIDENTITET, MERE VISIONSLEDELSE



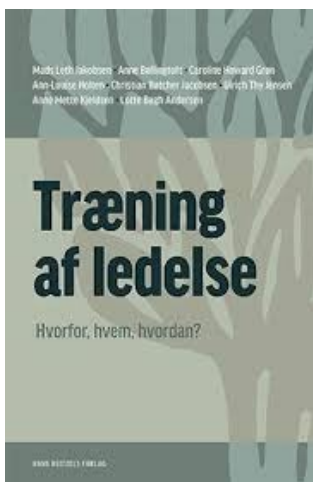
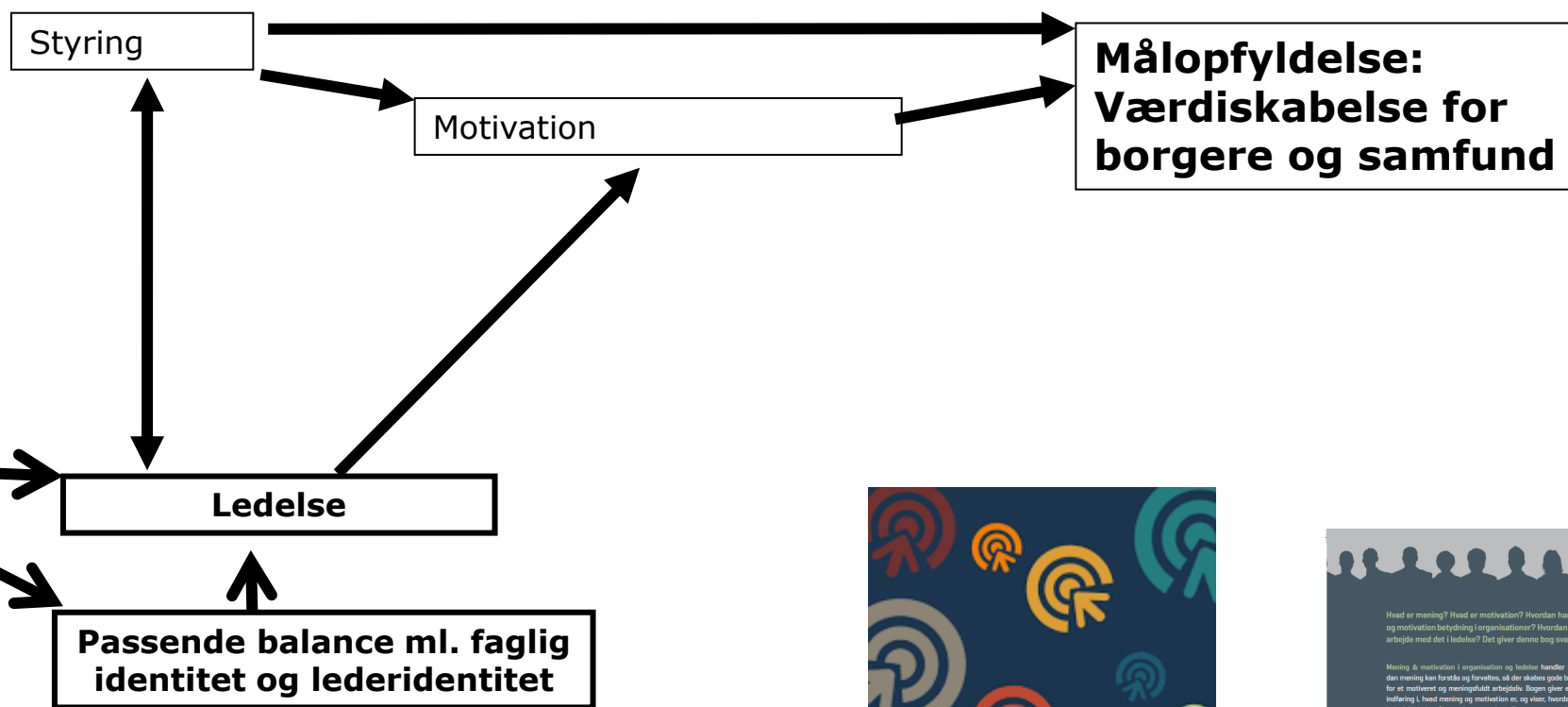
OVERSÆTTE OG OMSÆTTE DEN OVERORDNEDE VISION: IKKE NOGEN ENKEL OPGAVE



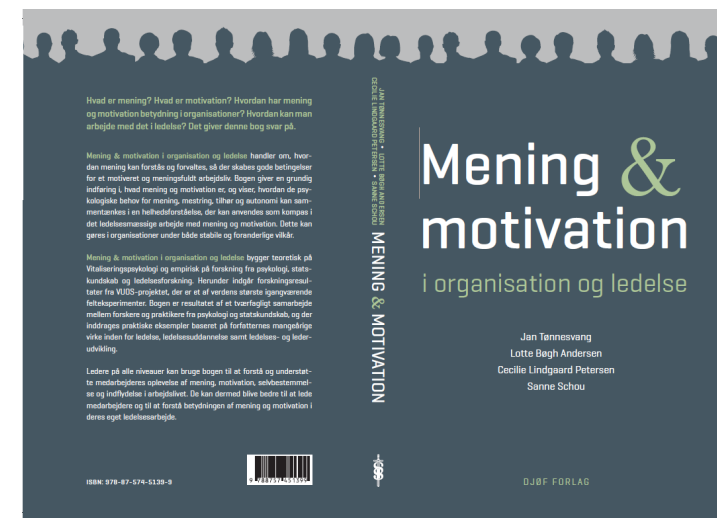
SÆRLIGT VIGTIGT FOR VISIONSLEDELSE!



HOVEDKONKLUSIONER VIST GRAFISK



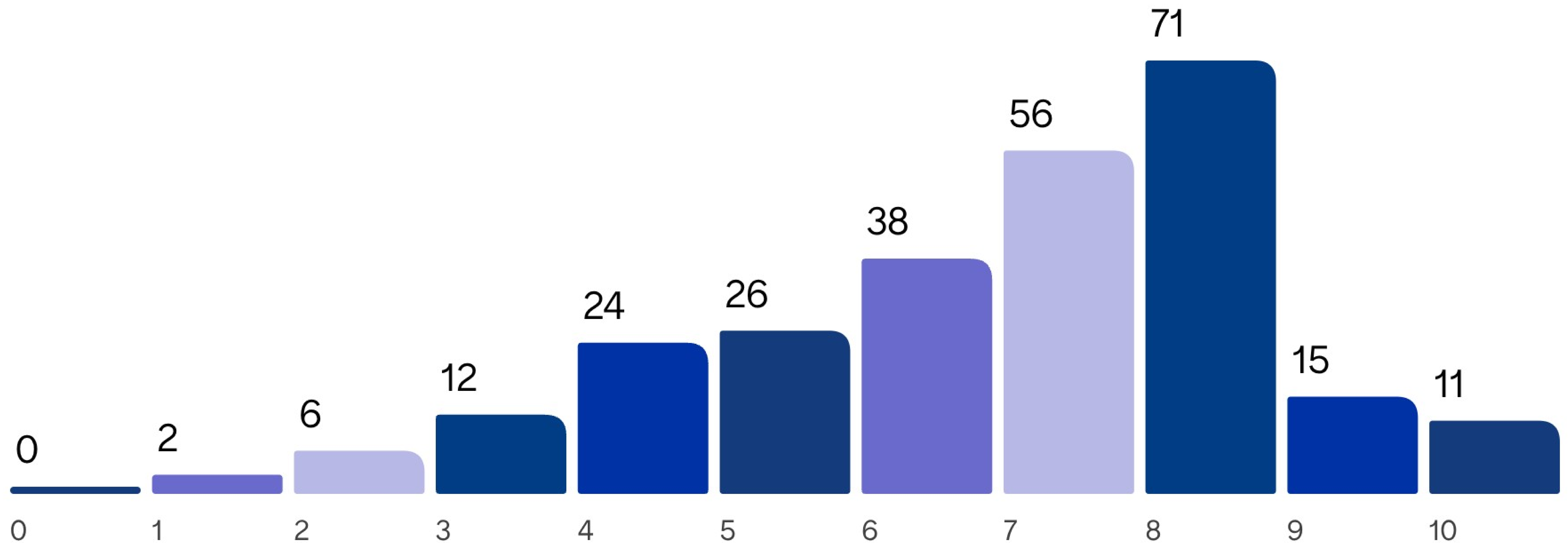
STATSKUNDSKAB
ERSITET





KONG FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse

0=ren faglig identitet, 10=ren lederidentitet



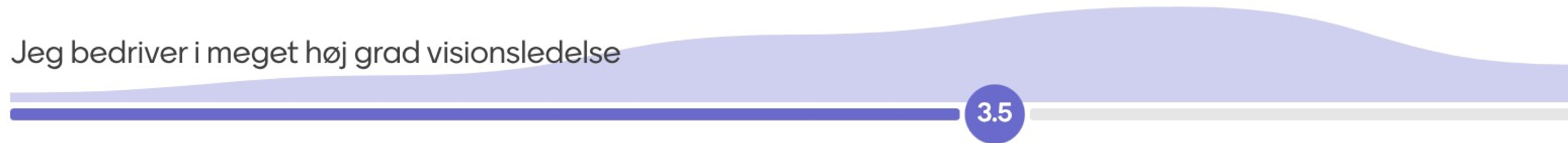
Hvordan oplever du selv din egen ledelse?

Jeg bedriver i meget høj grad faglig ledelse



3.2

Jeg bedriver i meget høj grad visionsledelse



3.5

Helt uenig

Helt enig