

# Ser vi det samme? Køns betydning for medarbejdernes opfattelse af ledelse i den offentlige sektor

**Trine Høj Fjendbo, Ph.d.-stipendiat, Institut for Statskundskab,  
Aarhus Universitet, fjendbo@ps.au.dk**

**Ann Christina Pedersen, Cand.scient.pol., Institut for Statskundskab,  
Aarhus Universitet, annc.pedersen@gmail.com**

**Maja Vej Toft, Cand.scient.pol., Institut for Statskundskab,  
Aarhus Universitet, majatoft@hotmail.com**

Opfatter medarbejderne mandlige og kvindelige lederes ledelsesstile forskelligt? Og betyder det noget for medarbejdernes opfattelse af lederens ledelsesstil, hvorvidt leder og medarbejder har samme eller forskelligt køn? Disse spørgsmål undersøges ved brug af spørgeskemadata fra 625 ledere og deres 9.321 medarbejdere på tværs af fire serviceområder i den offentlige sektor. Undersøgelsen demonstrerer, at lederens køn har betydning for medarbejdernes opfattelse af lederens ledelsesstil, idet medarbejderne opfatter kvindelige ledere som mere visionære, belønnende og sanktionerende end mandlige ledere. Yderligere viser resultaterne, at medarbejdere med samme køn som lederen i visse situationer opfatter et større brug af visionær ledelse og belønning, end hvad medarbejdere af det modsatte køn opfatter. Mandlige medarbejdere opfatter i højere grad end kvindelige medarbejdere mandlige ledere som belønnende, mens kvindelige medarbejdere i højere grad end mandlige medarbejdere opfatter kvindelige ledere som visionære.

## **Kønsmæssige forskelle i den medarbejderopfattede ledelsesstil**

Spiller køn en rolle for ledelse i den offentlige sektor? Det anføres ofte som en mere eller

mindre officiel kendsgerning, at der er forskel på kvinder og mænds jobadfærd (Nielsen, 2010). I en tid med fokus på at øge andelen af kvinder på offentlige ledelsesposter er det derfor relevant at se nærmere på, om kvinder og mænd adskiller sig som ledere. Den eksisterende ledelseslitteratur antyder, at lederens køn er en faktor, som fører til forskelle i ledelsesstile (Eagly o.a., 1992; Bass, 1999; Eagly og Johannesen-Schmidt, 2001). Hovedparten af disse undersøgelser behandler kønsforskelle som et socialt fænomen, der er tilvejebragt af stereotyper. Imidlertid er undersøgelserne primært foretaget i Nordamerika, og da stereotyper er kontekstafhængige (Hansen, 2010: 464), kan resultaterne derfor ikke umiddelbart overføres til en dansk sammenhæng. Der findes dog få danske studier, som beskæftiger sig med emnet (se f.eks. Staunæs og Søndergaard, 2008; Bjørnholt & Salomonsen, 2010; Hansen, 2010), og som indikerer, at kønsforskelle i ledelsesadfærd også i nogen grad er til stede i Danmark. De kvantitative undersøgelser fokuserer imid-

lertid ikke på medarbejdernes opfattelse af ledelsesstilen, hvilket er overraskende, idet det er organisationens medarbejdere, der er genstand for ledelsen. På trods af at mange ledere ofte har høje ambitioner for deres egen ledelsesindsats (f.eks. Jacobsen o.a., 2013), oplever medarbejdere typisk ikke den samme ledelse, som lederen har indtryk af at udføre (Jacobsen og Andersen, 2015). Hvad der driver forskellige opfattelser har været et fokus i ledelseslitteraturen (Fleenor o.a., 2010), men der findes kun sparsom empirisk viden herom. Vi ved eksempelvis mindre om, hvorvidt lederens køn har betydning for medarbejdernes opfattelse af lederens ledelse, ligesom det også er underbelyst, om samspillet mellem medarbejderens og lederens køn spiller en rolle for den ledelse, som medarbejderen opfatter. Denne artikel søger derfor at besvare, om lederens køn og kønskongruens, dvs. at leder og medarbejder har samme køn, har betydning for den medarbejderopfattede ledelsesstil.

I det følgende præsenterer vi først artiklens teoretiske ramme og udfolder med afsæt heri vores forventninger til betydningen af såvel lederens køn som kønskongruens for den medarbejderopfattede ledelsesstil. På baggrund af et større datamateriale, der bygger på kvantitative spørgeskemabesvarelser fra medarbejdere i den offentlige sektor, nærmere betegnet Børne- og Ungeområdet samt SKAT, undersøger vi dernæst om vores teoretiske forventninger møder empirisk opbakning. Endelig afrunder vi artiklen med en diskussion af, hvordan de opfattede kønsforskelle i ledelse opstår.

### **Lederens køn og ledelsesstil**

#### *Ledelsesstile*

I denne artikel definerer vi lederens ledelsesstil som et relativt stabilt adfærdsmønster, som manifesteres af lederen (Eagly og Johannesen-Schmidt, 2001). Ledelsesstil defineres således alene ud fra lederens adfærd og ikke de konkrete effekter af lederens adfærd

på organisationens performance. Transformations- og transaktionsledelse er de to mest udbredte ledelsesstrategier i den funktionelle ledelseslitteratur (Knippenberg og Sitkin, 2013: 2), og de har begge dokumenterede positive effekter på både målopfyldelse og performance (Jacobsen o.a., 2016). Transaktionsledelse sigter på, at få medarbejderne til at opnå organisationens mål ved at skabe en incitamentsstruktur, som appellerer til medarbejdernes egeninteresse i at opnå de organisatoriske mål. Her forstås transaktionsledelse som ledelse via en udvekslingsrelation mellem medarbejderen og lederen, hvor lederen benytter sanktionering og/eller belønning betinget af medarbejderens adfærd. Belønning kan både være materiel i form af eksempelvis penge, forfremmelser og frynsegoder samt immateriel i form af betinget ros og anerkendelse (Jensen o.a., 2016: 10). Da muligheden for at bruge materiel belønning på offentlige arbejdspladser på kort sigt er relativt begrænset (Andersen, 2012: 6), fokuserer artiklen alene på immateriel belønning. Den transaktionelle leder kan således anvende de to komponenter sanktionering og belønning.

Transformationsledelse handler derimod om at påvirke medarbejdernes interesser, sådan at disse er overensstemmende med organisationens mål. Ifølge Bass er transformationsledelse, når lederen gennem idealiseret indflydelse (karisma), inspiration, intellektuel stimulation eller individuel hensyntagen påvirker medarbejderens interesser til at gå videre end medarbejderens umiddelbare egeninteresser (Bass, 1999: 11). Denne konceptualisering af transformationsledelse har imidlertid været genstand for udtalt kritik. Et af de centrale kritikpunkter er, at begrebet indeholder en indbygget endogenitetsbias, da lederen per definition lykkes med at påvirke medarbejderens interesser, og definitionen dermed både inkluderer adfærd og effekter (se f.eks. Yukl, 1999; van Knippenberg og Sitkin, 2013). Derfor fokuserer vi alene på lederens adfærd og ikke på, hvorvidt lederens

adfærd rent faktisk påvirker medarbejdernes interesser til at gå videre end deres umiddelbare egeninteresse, jf. vores definition af ledelsesstil. Endvidere problematiseres særligt begrebets multidimensionalitet, da det er uklart, under hvilke betingelser visse komponenter er inkluderet i begrebet, mens andre er ekskluderet. For at imødegå kritikken fokuserer vi i tråd med den seneste litteratur på området på det visionære element, hvilket kan betragtes som det mest centrale i transformationsledelse (se f.eks. Jacobsen og Andersen, 2015). Vi definerer i lighed med Jacobsen og Andersen (2015) visionær ledelse som »den verbale kommunikation af et fremtidsbillede for et kollektiv med formålet om at overbevise andre om at bidrage til realiseringen af denne fremtid«. I denne artikel består transformationsledelse således alene af komponenten visionær ledelse.

Brugen af transformativ og transaktionelle ledelsesinstrumenter er ifølge Bass ikke gensidigt udelukkende, hvilket implicerer, at hver enkelt leder kan udøve både transformativ og transaktionelle handlinger i sin ledelse. For at få et mere nuanceret billede af lederens ledelse opererer vi med de tre præsenterede ledelseskomponenter frem for blot de to ledelsesstile. Vi skelner således mellem visionær ledelse, belønning og sanktionering.

#### *Mandlige og kvindelige kønsroller og de to køns ledelsesstile*

Begrebet »køn« henviser i daglig tale til en opdeling af individer i en mandlig og en kvindelig kategori. Det sociale køn vedrører den mening, som samfundet og dets individer tilskriver de to kategorier (Eagly og Wood, 2011). Dette kan forstås med udgangspunkt i Eaglys (1987) teori om sociale roller, som er socialt delte forventninger, der tilskrives individer, som besidder en bestemt social kategori eller position. I forlængelse heraf er kønsroller fælles forestillinger (consensual beliefs) om, hvilke egenskaber mænd og kvinder besidder (Eagly og Karau, 2002).

Når de to køn tilskrives forskellige karakteristika, og kønsrolleforestillingerne deles på tværs af samfundet, peger Eagly (1987) på, at kønsrollerne fungerer som et normativt pres, der regulerer den sociale adfærd (Carless, 1998; Eagly og Wood, 2011).

Den maskuline og den feminine kønsrolle adskiller sig på flere måder, men en central antagelse i teorien om sociale roller er, at størstedelen af forskellene vedrører tilskrivningen af samhørige (communal) og egenrådige (agentic) egenskaber til henholdsvis kvinder og mænd (Eagly og Karau, 2002). Det fremsættes således, at samhørighed er prototypisk feminint, mens egenrådighed er prototypisk maskulint. Samhørighed vedrører primært hensyntagen til andres velfærd, og samhørige karaktertræk er således at være hjælpsom, opmærksom på andre og omsorgsfuld (Eagly og Johannesen-Schmidt, 2001). I en arbejdssammenhæng medfører dette en feminin ledelsesstil, hvor man støtter andre, bidrager til løsningen af relationelle og interpersonelle problemer samt undlader at henlede opmærksomheden på sig selv (ibid.: 783). Den kvindelige kønsrolle er således overensstemmende med brug af belønning, da det, modsat sanktionering, er et oplagt redskab til at støtte og udøve omsorg for andre (Barnsdorff, 2014). Da den kvindelige kønsrolle er mere tilbageholden i forhold til selv at gå forrest og har en højere grad af accept af andres styring, lægger det heller ikke op til brug af visionær ledelse. Egenrådighed angår derimod selvhævdende, kontrollerende og selv-sikre karakteristika såsom at være aggressiv, dominerende, ambitiøs og kompetitiv (Eagly og Johannesen-Schmidt, 2001). I arbejds-sammenhænge implicerer dette, at man konkurrerer om opmærksomheden, forsøger at påvirke andre, initierer aktivitet vendt mod de givne opgaver og laver problemfokuserede forslag (ibid.). Den mandlige kønsrolle er derved tæt sammenfaldende med brug af visionær ledelse, hvor der er fokus på at tage initiativ, og hvor lederen ofte er genstand for

Tabel 1. Kønsroller og ledelseskomponenter

	Mandlig kønsrolle	Kvindelig kønsrolle
<b>Visionær ledelse</b>	Udtalt	Mindre udtalt
<b>Sanktionering</b>	Udtalt	Mindre udtalt
<b>Belønning</b>	Mindre udtalt	Udtalt

opmærksomhed. Samtidig er kontrol og konsekvens centralt i forbindelse med sanktionering (Barndorff, 2014), hvorimod der ikke er stort sammenfald med brugen af belønning. Sammenfaldet mellem kønsroller og ledelseskomponenter er opsummeret i tabel 1.

*Samspillet mellem kønsrollen og lederrollen*  
Ifølge Eagly (1987) kan individet besidde flere sociale roller samtidig. Alle roller indeholder normer for passende adfærd. På arbejdspladsen skal lederen både leve op til en lederrolle og en kønsrolle, hvilket har betydning for den ledelsesadfærd, som lederen udviser.

Lederrollen indeholder legitim autoritet og er reguleret af relativt klare regler om passende adfærd (Eagly og Johannesen-Schmidt, 2001). Ifølge Eagly og Karau (2002) er lederrollen generisk maskulin, idet lederrollen hovedsageligt tilskrives egenrådige karakteristika. Mens samhørighed hovedsageligt er påvirket af lederens køn, så stiger egenrådighed op gennem det organisatoriske hierarki, hvormed egenrådighed i høj grad er påvirket af den organisatoriske status (Moskowitz o.a., 1994; Barndorff, 2014). For at leve op til lederrollen og lederrollens kompetencer, må ledere, uagtet deres køn, i en vis grad agere i overensstemmelse med den mandlige kønsstereotyp om egenrådighed (Barndorff, 2014). Derfor argumenterer vi for, at alle ledere i et eller andet omfang vil inkorporere lederrollens egenrådige elementer i deres ledelse med henblik på at leve op til forventningerne til lederrollen.

I det følgende argumenterer vi for, at kvindelige ledere vil kombinere egenrådige og

samhørige elementer i deres ledelsesstil for at møde forventningerne til både deres køns- og lederrolle. Individene i samfundet, heriblandt medarbejderne i en given organisation, vil nemlig have to modsatrettede forventninger til den kvindelige leder, idet der er uoverensstemmelse mellem lederrollen og den kvindelige kønsrolle (Eagly og Karau, 2002). Hvis kvindelige ledere eksempelvis indtræder fuldt ud i den traditionelle lederrolle og optræder egenrådigt uden at møde de standarder, der knytter sig til deres kønsrolle, risikerer de en kønsrollekonflikt (Eagly o.a., 1992). På den anden side risikerer kvindelige ledere, at de ikke bliver set som ledere, hvis de helt afstår fra at udfylde lederrollens egenrådige egenskaber, hvorfor de må inkorporere visionær ledelse eller sanktionering i deres ledelsesstil.

Barndorff (2014) påpeger, at kvindelige ledere vil afholde sig fra at være sanktionerende, idet brugen af sanktionering giver risiko for negative vurderinger, men at det derimod i højere grad accepteres, at kvinder udviser uafhængighed og ambitioner, hvilket er i tråd med at lede visionært. Derfor argumenterer vi for, at kvindelige ledere vil lede visionært, da dette er en mindre omkostningsfuld måde at leve op til normerne for lederrollen på end at bruge sanktionering. Endvidere stemmer belønning bedre overens med at være opmærksom og omsorgsfuld overfor andre end sanktionering, hvorfor vi argumenterer for, at kvindelige ledere samtidig vil benytte belønning for at leve op til deres kvindelige kønsrolle. Vi forventer således, at kvindelige ledere vil søge at lede visionært for at leve op til lederrollens egenrådige normer og samti-

Tabel 2. Forventninger til mandlige og kvindelige leders ledelsesstile

	Mandlige ledere	Kvindelige ledere
Visionær ledelse	Udtalt	Udtalt
Sanktionering	Udtalt	Mindre udtalt
Belønning	Mindre udtalt	Udtalt

dig lede belønnende for at handle i overensstemmelse med den kvindelige kønsrolle.

Da mandlige ledere ikke oplever en tilsvarende uoverensstemmelse mellem egenskaberne for lederrollen og deres kønsrolle, forventer vi, at mandlige ledere vil benytte en egenrådig ledelsesstil bestående af visionær ledelse og sanktionering, da dette giver mulighed for at leve op til forventningerne i begge sociale roller. Vores forventninger til mandlige og kvindelige leders ledelsesstile er præsenteret i tabel 2.

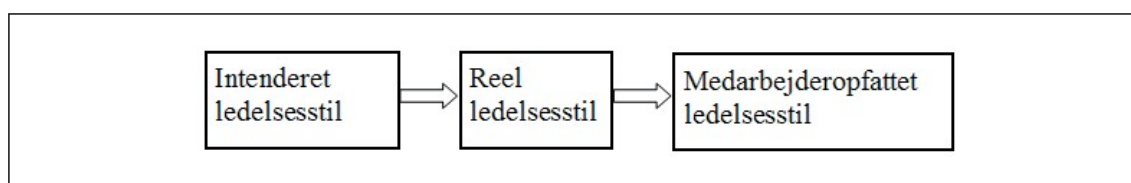
*Et medarbejderperspektiv på ledelsesstil*

Inden for ledelseslitteraturen er ledelsesstil blevet begrebsliggjort på forskellige måder. Eksempelvis kan der skelnes mellem den intenderede ledelsesstil (ledelsesstilen, som lederen har til hensigt at udføre), den reelle ledelsesstil (ledelsesstilen, som lederen faktisk udfører) og den medarbejderopfattede ledelsesstil (medarbejderens opfattelse af ledelsesstilen) (Wright og Niishi, 2007; Jacobsen og Andersen, 2015).

Den reelle ledelsesstil afhænger af den intenderede ledelsesstil. Dog er det ikke al lederens intenderede ledelse, der bliver realiseret, blandt andet grundet politiske, institutionelle og kommunikative forhindringer (Wright og Niishi, 2007: 9-10; Hansen o.a., 2011: 166). Ligeledes afhænger den medarbejderopfattede ledelsesstil af den reelle ledelsesstil, men her er det også kun en delmængde af den realiserede ledelse, der bliver opfattet af medarbejderne, idet medarbejderne modtager mere information, end de kan nå at arbejde (Hansen o.a., 2011: 168). Selvom den intenderede, reelle og medarbejderopfattede ledelsesstil er forskellig, vil der stadig være en tæt indbyrdes sammenhæng mellem de tre begreber, som illustreret i figur 1.

De præsenterede forventninger til ledernes ledelsesstil i tabel 2 vedrører den intenderede ledelse. Men da denne er tæt sammenhængende med den medarbejderopfattede ledelse, forventer vi, at medarbejderne i nogen grad vil opfatte de samme kønsforskelle, som lederne intenderer at udføre. Vi opstiller på den baggrund følgende hypoteser:

Figur 1. Procesmodel fra intenderet til medarbejderopfattet ledelsesstil



Note: Baseret på Jacobsen og Andersen, 2015: 830.

*H<sub>1</sub>: Medarbejdere opfatter i højere grad kvindelige ledere som belønnende sammenlignet med mandlige ledere.*

*H<sub>2</sub>: Medarbejdere opfatter i højere grad mandlige ledere som sanktionerende sammenlignet med kvindelige ledere.*

*H<sub>3</sub>: Medarbejdere opfatter kvindelige og mandlige ledere som lige visionære.*

### **Kønskongruens og medarbejderopfattet ledelsesstil**

Som ovenstående afsnit berører, er det sjældent, at al lederens intenderede og realiserede ledelse når igennem til medarbejderen. Selvom en leder kommunikerer den samme ledelsesstil til to forskellige medarbejdere, kan der være forskel på, hvilken ledelsesstil den enkelte medarbejder opfatter. Der kan være mange forskellige faktorer, der påvirker processen fra intenderet til medarbejderopfattet ledelse. I det følgende kaster vi et blik på, hvordan medarbejderens køn i samspil med lederens køn, såkaldt køns(in)kongruens, kan have betydning for, hvilken ledelse medarbejderen opfatter.

Wright og Niishi (2007) og Fleenor o.a. (2010) påpeger, at medarbejderens opfattelse af lederens ledelsesstil vil afhænge af individets personlige karakteristika, hvorfor hvert individ vil fortolke ledelsesstilen forskelligt. Da individets kognitive processer og egne karakteristika har betydning for, hvad personen ser, bliver vurderingen af ledelsesstilen et spørgsmål om, hvem der vurderer. Endvidere fremføres det inden for similarity/attraction-teorien (se f.eks. Berscheid og Walster, 1969; Byrne, 1971) og social identity-teorien (Tajfel og Turner, 1986), at individer tenderer til bedre at kunne identificere sig med og forstå andre individer, som har de samme karakteristika som dem selv. Derfor forventes lighed på en demografisk dimension som køn at fremme forenelighed og gensidig forståelse mellem medarbejder og leder (Pedersen og

Nielsen, 2016). I forlængelse heraf kan kønskongruens både bevidst og ubevidst have betydning for medarbejderens opfattelse af lederen (Hogg og Abrams, 1998; Hogg o.a., 1995). Vi argumenterer på denne baggrund for, at medarbejdere med samme køn som lederen bedre forstår lederens ledelsesadfærd end medarbejdere med det modsatte køn af lederen.

Hvis medarbejderen har svært ved at afkode lederens budskab, for eksempel grundet lederens formulering i form af ordvalg og udtryk eller som følge af lederens udsendelse af non-verbale signaler, kan der opstå kommunikationsproblemer (Hansen o.a., 2011: 166-168). Dette kan betyde, at lederens intenderede ledelse ikke når igennem til medarbejderen. Da kønskongruens mellem leder og medarbejder antages at øge den gensidige forståelse, argumenterer vi for, at afkodningen af lederens sprog og koder er lettere for medarbejdere med samme køn som lederen end for medarbejdere af det modsatte køn. Vi argumenterer derfor, at der går mindre ledelse tabt i processen fra intenderet over reel til medarbejderopfattet ledelse, når leder og medarbejder har samme køn. Dermed argumenterer vi for, at lederens ledelse kommer klarere igennem til medarbejderne i en kønskongruent ledelsesrelation, hvorved de i højere grad vil opfatte lederens ledelsesstil end medarbejdere i en kønsinkongruent relation.

Lad os illustrere med et par eksempler: *groft stiliseret* kan man forestille sig, at den mandlige leder sammen med de mandlige medarbejdere spiller bordfodbold i pausen på arbejdspladsen. På samme måde kunne den kvindelige leder samle sig med kvindelige medarbejdere om fælles interesser såsom mode, børneopdragelse og madopskrifter. At de kan samles om en fælles interesse, betyder, at de får talt mere sammen og lærer hinanden bedre at kende, hvilket øger den gensidige forståelse, herunder forståelse for hinandens udtryk og koder. Derved afkodes

budskaberne mere direkte fra lederens intenderede ledelse, end det er tilfældet i en kønsinkongruent situation. Den fælles referenceramme i kraft af køn letter derved kommunikationen mellem leder og medarbejder, hvorfor ledelsen trænger klarere igennem i kønskongruente end i kønsinkongruente situationer. Eksempelvis kan man forestille sig, at den kvindelige medarbejder i højere grad vil opfatte, når den kvindelige leder belønner. Den mandlige medarbejder kan have sværere ved at forstå, at lederens ordvalg og signaler rent faktisk betyder en anerkendelse af hans arbejde. Ligeledes kan man forestille sig, at den mandlige medarbejder lettere opfatter sin mandlige leders sanktion, idet han kan aflæse, at lederens ordvalg og tonefald betyder, at lederen mener det alvorligt. Modsat forstår den kvindelige medarbejder måske ikke i samme grad den mandlige lederens signaler. Endelig kan man forestille sig, at den kvindelige medarbejder i højere grad vil lægge mærke til den kvindelige leders vision, fordi betydningen af de ord og udtryk, der bruges, står klarere for hende i modsætning til den mandlige medarbejder, der i mindre grad forstår udtrykkene og derfor i mindre grad opfatter den visionære ledelse.

Vi argumenterer for, at kønskongruens har betydning for medarbejdernes opfattelse af ledelsesstilen, således at alle tre ledelseskompener i højere grad bliver opfattet af kønskongruente medarbejdere, da kønsinkon-

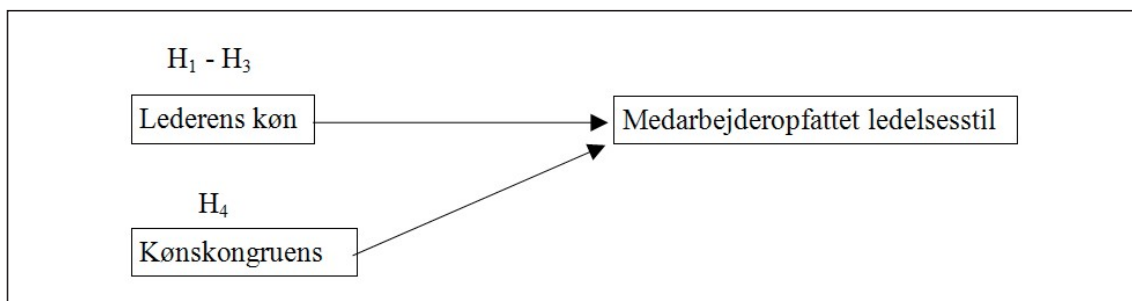
gruens kan medføre en større risiko for misforståelser. Således vil ledelsesstilen træde tydeligere frem i kønskongruente situationer, hvorfor vi forventer, at medarbejdere med samme køn som lederen vil opfatte mere visionær, belønnende og sanktionerende ledelse end medarbejdere med det modsatte køn af lederen. Artiklens fjerde og sidste hypotese er derfor som følger:

*H<sub>4</sub>: Medarbejdere med samme køn som lederen opfatter lederens ledelsesstil som mere visionær, belønnende og sanktionerende sammenlignet med medarbejdere med modsat køn af lederen.*

#### **Metode og datagrundlag til undersøgelse af medarbejderopfattet ledelsesstil**

Til at teste vores hypoteser anvender vi kvantitativ tværsnitsdata fra 2014 fra forskningsprojektet »Ledelsesadfærd og Performance (LEAP)«, som bygger på et stort antal spørgeskemabesvarelser fra danske ledere og deres medarbejdere. Eagly o.a. (1992) og Carless (1998) påpeger, at det specifikke indhold i lederrollen kan variere på tværs af organisationstyper. Vi har derfor anvendt spørgeskemabesvarelser fra offentlige ledere og deres medarbejdere fra flere offentlige organisationer nemlig SKAT, ungdomsuddannelser, dagtilbud og folkeskoler for at sikre, at analyseresultaterne ikke kun gør sig gældende under en enkelt organisationstypes særlige karakteristika såsom kultur og kønsfordeling.

Figur 2. Analysemodel



Endvidere har vi på dagtilbudsområdet medtaget besvarelser fra såvel områdeledere som dagtilbudsledere med henblik på at sikre et bredt datagrundlag. Da artiklen har et generisk sigte, ligger eventuelle mønstre på tværs af organisationstype og ledernes placering i styringskæden dog uden for analysens genstandsfelt. Vores undersøgelse består af data fra i alt 625 offentlige ledere og deres 9.321 medarbejdere (se appendiks, tabel A1).

En forudsætning for ledernes (og deres medarbejders) deltagelse i undersøgelsen har været, at lederne frivilligt har givet tilsagn om at deltage i en lodtrækning om et mastermodul i ledelsesudvikling. Ledere, der ikke har ønsket at deltage i denne lodtrækning, og ledere, der allerede havde en masteruddannelse, indgår således ikke i datagrundlaget. Dette skaber risiko for selektionsbias, idet særligt motiverede og engagerede ledere forventeligt har været mere tilbøjelige til at følge et mastermodul end deres mindre engagerede kolleger, hvormed undersøgelsen ikke er repræsentativ for den samlede population af ledere og medarbejdere i de undersøgte organisationstyper.

De uafhængige variable er, afhængigt af de tilgængelige oplysninger, operationaliseret ved en kombination af ledere og medarbejders CPR-numre og egne besvarelser af, hvilket køn de har. Da der i praksis vil være et tæt sammenfald mellem respondenters klassificering på baggrund af CPR-nummer og deres egen angivelse af deres køn, vurderes forholdet dog ikke problematisk. Kønsvariablene antager værdierne 0 og 1, hvor 1 angiver en mand og 0 en kvinde. Kønskongruensvariablen er dannet på baggrund af kønsvariablene og antager ligeledes værdierne 0 og 1, hvor 1 angiver kønskongruens, dvs. at medarbejder og leder har samme køn.

Som beskrevet i teori afsnittet forventer vi, at lederne i varierende grad benytter sig af de tre ledelseskomponenter belønning, sanktio-

nering og visionær ledelse. Til at undersøge hvordan medarbejderne opfatter ledernes ledelsesstile, er de tre komponenter på baggrund af medarbejdernes besvarelser operationaliseret ved refleksive indeks. Belønning og sanktionering afdækkes hver af fire spørgsmål, der omhandler medarbejderens opfattelse af, hvordan lederen henholdsvis belønner og sanktionerer medarbejdere betinget af deres præstationer. Visionær ledelse afdækkes af tre spørgsmål omhandlende medarbejderens opfattelse af lederens kommunikation af organisationens vision samt fire spørgsmål omhandlende medarbejderens opfattelse af lederens indsats for at få medarbejderne til at bidrage til realiseringen af visionen (se appendiks, tabel A3). En faktoranalyse, der er en statistisk metode til at teste validiteten af refleksive indeks, bekræfter, at spørgsmålene reflekterer de tre ledelseskomponenter som forventet. De tre indeks har desuden en høj intern reliabilitet (Cronbachs  $\alpha \geq 0,89$ ). Indeksene er skaleret fra 0-100, hvor 100 udtrykker, at medarbejderne opfatter maksimal brug af ledelseskomponenterne.

Selvom der (stort set) ikke er noget, der påvirker en persons køn, er der faktorer, der kan påvirke, hvem der bliver ansat, og dermed hvilket køn lederen og medarbejderen har. Vi har derfor kontrolleret for ledererfaring, organisationsstørrelse og organisationstype, som er operationaliseret på baggrund af oplysninger vedrørende lederne.

Da flere medarbejdere har den samme leder, følger det, at der er en indbygget klyngestruktur i det benyttede data. Derfor anvendes multilevel-regression med klyngerobuste standardfejl for at tage højde for den manglende uafhængighed mellem respondenterne (medarbejderne).

### **Opfatter medarbejderne kønsforskelle i ledelsesstil?**

Multilevel-regressionerne i tabel 3 viser, at medarbejderne opfatter, at både mandlige og

kvindelige ledere anvender belønning, sanktionering og visionær ledelse i deres ledelsesstil. Samtidig tyder det på, at medarbejderne uagtet ledernes køn ser lederne som mere belønnende og visionære end sanktionerende. Resultaterne viser samtidig, at medarbejderne opfatter kønsforskelle i ledelse.

Den største kønsforskel ses ved belønning, hvor koefficienten for mandlige ledere er signifikant negativ (model 3.a). Således opfatter

medarbejderne i gennemsnit kvindelige ledere som 4,63 procentpoint mere belønnende end mandlige ledere, hvilket støtter vores første hypotese om, at medarbejderne opfatter kvindelige ledere som mere belønnende sammenlignet med mandlige ledere.

Vendes blikket mod forskelle i medarbejderens opfattelse af ledernes brug af sanktionering er koefficienten for mandlige ledere ligeledes signifikant negativ (model 3.b). Med-

*Tabel 3. Sammenhæng mellem lederens køn og medarbejderopfattet ledelse*

	Belønning Model 3.a	Sanktionering Model 3.b	Visionær ledelse Model 3.c
<i>Fixed del</i>			
<i>Lederkøn</i>			
Mand	-4,63*** (1,16)	-2,69** (0,90)	-3,37** (1,09)
Ledererfaring	-1,06 (0,69)	-0,08 (0,49)	0,5 (0,52)
Størrelse	-0,20*** (0,04)	0,01 (0,03)	-0,03 (0,03)
<i>Organisationstype</i>			
Ungdomsuddannelser	-0,00 (2,13)	-0,25 (1,51)	1,45 (1,70)
Dagtilbud	1,64 (1,68)	1,15 (1,32)	8,63*** (1,56)
SKAT	2,84 (1,53)	1,40 (1,23)	2,21 (1,48)
Konstant	62,15*** (1,40)	49,02*** (1,04)	65,08*** (1,35)
<i>Random del</i>			
Varians på organisationsniveau	104,55 (4,22)	54,29 (3,03)	79,07 (3,38)
Varians på individniveau	497,69 (4,81)	373,75 (4,14)	363,74 (4,27)
<i>Statistikker</i>			
ICC	0,17	0,13	0,18
n	8841	8612	8882
Log-likelihood	-40336,01	-38002,72	-39135,46

Note: Den afhængige variabel er angivet over hver model. Multilevel-regressionskoefficienter (random intercept) med klyngerobuste standardfejl i parentes. \*\*\* p < 0,001, \*\* p < 0,01, \* p < 0,05. Referencekategorier: Lederkøn = Kvinde, Organisationstype = Folkeskole. Ledererfaring og størrelse er holdt konstant på gennemsnittet.

arbejderne opfatter i gennemsnit mandlige ledere som 2,69 procentpoint mindre sanktionerende end kvindelige ledere. Der er dermed tale om en kønsforskel, som går direkte imod vores teoretiske forventning om, at medarbejderne opfatter mandlige ledere som mere sanktionerende end kvindelige ledere. Derfor må hypotese 2 afkræftes.

Endelig viser resultaterne, at der også er kønsforskelle til stede ift. visionær ledelse, idet koefficienten for mandlige ledere er -3,37 og signifikant (model 3.c). Medarbejderne opfatter dermed i gennemsnit kvindelige ledere som 3,37 procentpoint mere visionære end deres mandlige modstykke, hvorfor mandlige og kvindelige ledere ikke synes at blive opfattet som lige visionære af medarbejderne. Således forkastes hypotese 3.

Samlet set viser resultaterne, at medarbejderne opfatter kønsforskelle i ledelse.<sup>1</sup> Forskellen i medarbejdernes opfattelse af mandlige og kvindelige leders anvendelse af belønning understøtter også vores forventning om, at kvindelige ledere opfattes som mere belønnende end mandlige ledere. Alligevel giver de fundne kønsforskelle dog ikke udtalt støtte til vores bagvedliggende teoriapparat, hvor kvindelige ledere modsat mandlige ledere forventes at fravælge sanktionering til fordel for visionær ledelse for at leve op til normerne i lederrollen. Ligeledes er det overraskende, at medarbejderne opfatter en kønsforskel i lederens brug af visionær ledelse. Resultaterne er interessante i forhold til vores teoretiske forventninger til koblingen mellem kønsrollen og lederrollen, da koblingen ikke synes at kunne forklare de fundne kønsforskelle, men der i stedet synes at være andre kønsforskelle til stede.

#### *Kønskongruens' betydning for medarbejderopfattelse af ledelse*

Multilevel-regressionerne i tabel 4 viser, at der er en signifikant positiv sammenhæng mellem kønskongruens og belønning. Såle-

des opfatter medarbejdere med samme køn som deres leder lederen som 1,87 procentpoint mere belønnende (model 4.a) end medarbejdere med et andet køn end deres leder. Derimod er der ikke nogen signifikant sammenhæng mellem kønskongruens og medarbejdernes opfattelse af lederens brug af hhv. sanktionering (model 4.c) og visionær ledelse (model 4.e). Dette indikerer, at medarbejdere med samme køn som lederen ikke opfatter lederen som mere sanktionerende og visionær end medarbejdere med modsat køn af lederen. Umiddelbart er der således alene begrænset empirisk opbakning til vores teoretiske forventning om, at medarbejdere opfatter lederen som mere visionær, belønnende og sanktionerende, når leder og medarbejder har samme køn.

Tages der højde for kønnet på de kønskongruente par, dvs. om der er tale om en mandlig leder med en mandlig medarbejder eller en kvindelig leder med en kvindelig medarbejder, nuanceres billedet imidlertid. Når kønskongruens inddrages som et interaktionsled med lederens køn (og dermed indirekte medarbejderens køn) (model 4.b, d og f) ses det, at kønskongruens' betydning for medarbejderens opfattelse af lederen som belønnende og visionær er afhængig af kønnet på de kønskongruente par. Således er der ikke nogen signifikant tendens til, at kvindelige medarbejdere opfatter deres kvindelige ledere som mere belønnende end mandlige medarbejdere, mens der er en signifikant tendens til, at mandlige medarbejdere opfatter deres mandlige ledere som mere belønnende end kvindelige medarbejdere gør (model 4.b). Effekten af kønskongruens på medarbejdernes opfattelse af lederen som belønnende er 3,81 procentpoint større for mandlige ledere end for kvindelige ledere. Modsat ses det, at kønskongruens har en signifikant positiv effekt på 3,24 procentpoint på opfattelsen af visionær ledelse for kvindelige ledere, mens der ikke er nogen effekt for mandlige ledere (3,24-3,64). Kvindelige leders kvindelige

medarbejdere opfatter således 3,24 procentpoint mere visionær ledelse end kvindelige leders mandlige medarbejdere. Kønskongruens har dog ingen signifikant effekt for hverken kvindelige eller mandlige ledere i forhold til sanktionering.

På baggrund af denne analyse er der blandet opbakning til hypotese 4. På den ene side strider det imod hypotesen, at kønskongruente medarbejdere ikke opfatter mere visionær ledelse, belønning og sanktionering for *både* mandlige og kvindelige ledere. På den anden side støtter det imidlertid hypotesen, at med-

Tabel 4. Sammenhæng mellem kønskongruens og medarbejderopfattet ledelse

	Belønning		Sanktionering		Visionær ledelse	
	Model 4.a	Model 4.b	Model 4.c	Model 4.d	Model 4.e	Model 4.f
<b>Fixed del</b>						
Kønskongruens	1,87*	-0,32	0,51	-0,17	1,14	3,24***
	(0,76)	(1,14)	(0,59)	(0,98)	(0,63)	(0,92)
Lederkøn (Mand)	-3,46*	-5,51***	-2,38*	-3,02*	-2,43	-0,47
	(1,34)	(1,54)	(0,98)	(1,18)	(1,24)	(1,43)
<i>Interaktion</i>		3,81*		1,19		-3,64**
Kønskongruens* Lederkøn		(1,54)		(1,24)		(1,24)
Ledererfaring	-1,00	-1,00	-0,50	-0,50	-0,03	-0,02
	(0,79)	(0,79)	(0,54)	(0,54)	(0,57)	(0,57)
Størrelse	-0,19***	-0,19***	0,04	0,04	-0,04	-0,04
	(0,04)	(0,04)	(0,03)	(0,03)	(0,04)	(0,04)
<i>Organisationstype</i>						
Ungdomsuddannelse	-0,33	-0,68	-0,23	-0,34	-2,08	-1,75
	(2,26)	(2,28)	(1,51)	(1,52)	(1,77)	(1,77)
Dagtilbud	2,01	2,39	1,89	2,01	9,00***	8,64***
	(1,79)	(1,80)	(1,39)	(1,42)	(1,66)	(1,66)
SKAT	1,47	1,40	1,93	1,91	1,93	1,99
	(1,75)	(1,75)	(1,33)	(1,33)	(1,67)	(1,67)
Konstant	60,69***	62,31***	48,28***	48,78***	64,24***	62,69***
	(1,58)	(1,66)	(1,17)	(1,23)	(1,52)	(1,57)
<b>Random del</b>						
Varians på	110,07	109,89	52,71	52,68	83,17	82,98
organisationsniveau	(5,11)	(5,11)	(3,71)	(3,71)	(4,08)	(4,08)
Varians på	509,38	508,85	395,63	395,58	370,92	370,45
individniveau	(5,85)	(5,85)	(5,07)	(5,07)	(5,53)	(5,53)
<b>Statistikker</b>						
ICC						
0,18		0,18	0,12	0,12	0,18	0,18
n	6076	6076	6015	6015	6065	6065
Log-likelihood	-27823,84	-27820,58	-26721,20	-26720,74	-26817,06	-26812,96

Note: Den afhængige variabel er angivet over hver model. Multilevel-regressionskoefficienter (random intercept) med klyngerobuste standardfejl i parentes. \*\*\* p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05. Referencekategorier: Lederkøn = Kvinde, Organisationstype = Folkeskole. Ledererfaring og størrelse er holdt konstant på gennemsnittet.

arbejdere med samme køn som lederen opfatter mandlige ledere som mere belønnende og kvindelige ledere som mere visionære end medarbejdere med modsat køn af lederen. Medarbejderne opfatter således større brug af de enkelte ledelseskompponenter hos lederne i nogle kønskongruente situationer, men de opfatter ikke et større brug af ledelseskompponenterne på tværs af ledelseskompponenter og køn, som forventet.

### **Hvorfor opfatter medarbejderne kvindelige og mandlige leders ledelsesstil forskelligt?**

Vores empiriske fund er interessante i forhold til artiklens problemstilling, da både lederens køn og kønskongruens mellem lederen og medarbejderen har betydning for medarbejderens opfattelse af lederens ledelsesstil. Analysen viser, at kvindelige ledere bliver opfattet lidt *mere* belønnende, sanktionerende og visionære end deres mandlige kollegaer. Medarbejderne opfatter således en forskellig ledelsesstil fra kvindelige og mandlige ledere. Kønskongruens har ydermere betydning for medarbejdernes opfattelse af lederens ledelsesstil i visse situationer. Kønskongruente medarbejdere opfatter mere visionær ledelse ved kvindelige ledere og mere belønning ved mandlige ledere, end kønsinkongruente medarbejdere gør. Selvom vi som forventet har fundet, at lederens køn og kønskongruens har betydning for den medarbejderopfattede ledelsesstil, kan resultaterne ikke fuldt ud forklares ved vores teoretiske argumenter, hvorfor der må være andre dynamikker på spil.

Uoverensstemmelserne mellem de teoretiske forventninger og de fundne kønsforskelle i medarbejderopfattet ledelse kan skyldes, at kønsforskellene i ledernes reelle ledelsesstil er anderledes end forventet. De fundne kønsforskelle kan således reflektere, at kvindelige ledere reelt evner at benytte et større spektrum af ledelseskompponenter end mandlige ledere, hvorfor de i tillæg til at være mere belønnede

også er mere visionære og sanktionerende. Eagly og Karau (2002) peger på, at normerne for den kvindelige kønsrolle, relativt til den mandlige kønsrolle, i højere grad er afskåret fra styring, hvorfor kvinder per se opfattes som mindre egnede til lederskabet. Derfor kan kvindelige ledere være nødsaget til at overkompensere for at komme i betragtning til en ledelsesposition. Det virker derfor plausibelt, at de kvindelige ledere gennemsnitligt kan være mere kompetente end deres mandlige modstykke (ibid: 587). Resultaterne kan således skyldes, at de kvindelige ledere i højere grad evner at realisere deres ledelsesstil, hvilket bliver opfattet af medarbejderne.

Kønsforskelle i ledernes reelle ledelsesstil kan yderligere bunde i kønsforskelle i ledernes intenderede ledelsesstil. Man kunne forvente, at kvindelige ledere i højere grad fokuserer på at leve op til lederrollen, fordi de er mere bevidste om lederrollens normer, da lederrollen ikke stemmer overens med deres kønsrolle. Dette kunne få kvindelige ledere til at søge at inkorporere *både* sanktionering og visionær ledelse i højere grad end mandlige ledere, hvilket kunne komme til udtryk i den medarbejderopfattede ledelsesstil.

Barndorff (2014) har også undersøgt kønsforskelle i ledelsesstil med udgangspunkt i data fra LEAP-projektet.<sup>2</sup> Her måles ledelsesstil dog i stedet ved lederens selvrappede adfærd, hvilket knytter sig til begrebet »intenderet ledelse« (Jacobsen og Andersen, 2015: 830). Resultaterne viser, at kvindelige ledere scorer signifikant højere end mandlige ledere ift. belønning<sup>3</sup> og visionær ledelse (Barndorff, 2014: 61). Barndorff finder derimod ikke nogen signifikant kønsforskel i forhold til sanktionering, hvilket peger på, at den fundne kønsforskel i denne artikel ikke skyldes, at kvindelige ledere i højere grad har intentioner om at lede sanktionerende. Dog tyder det på, at forskellene mellem mandlige og kvindelige leders intenderede ledelse er mindre end de medarbejderopfattede forskel-

le fundet i denne artikel. Dette kan indikere, at kvinder i højere grad end mænd lykkes med at realisere deres intenderede ledelse.

Årsagen til forskellen mellem vores og Barn-dorffs (2014) resultater kan dog også bunde i dynamikker forbundet med medarbejdernes opfattelse af ledelsesstilen. Vores resultater indikerer, at kønskongruens har betydning for medarbejdernes opfattelse af ledelsesad-færden for de ledelseskomponenter, som vi ikke teoretisk forventer knytter sig til den på-gældende leders kønsrolle. En forklaring kan derfor være, at medarbejdere har en tendens til i højere grad at fastholde ledere i kønsrol-len, hvis lederens køn er ulig medarbejderens køn. Resultaterne kan derved være et udtryk for, at samfundets fælles forventninger til kønsrollerne rent faktisk ikke gælder med samme kraft på tværs af køn. I stedet kan det tænkes, at forventningerne til det modsatte køns kønsrolle er stærkere end til ens eget køns kønsrolle – eksempelvis at mandlige medarbejders forventninger til den kvinde-lige leders kønsrolle er mere kønsstereotype end de mandlige medarbejders forventnin-ger til den mandlige leders kønsrolle – og at de stærkere forventninger til kønsrollen i kønsinkongruente situationer således over-skygger, hvad lederen reelt gør. Derfor vil medarbejderens opfattelse af lederens ledel-sesstil i høj grad være domineret af, hvilke forventninger den pågældende medarbejder har til lederens ledelsesstil på baggrund af lederens kønsrolle. Når effekten af kønskongruens afhænger af lederens køn i forhold til ledelseskomponenterne belønning og visio-nær ledelse, kan det skyldes, at kønsinkongruens mindsker medarbejdernes opfattelse af ledelseskomponenter, der ikke knytter sig til lederens kønsrolle. Det tyder således på, at betydningen af kønskongruens skal ses i sam-menhæng med lederens køn, hvorfor vi kun finder en effekt af kønskongruens for mandli-ge ledere ved belønning og kvindelige ledere ved visionær ledelse. Der synes dermed ikke at være tale om en lineær proces fra intende-

ret over reel til medarbejderopfattet ledelse. Dette forklarer dog ikke, hvorfor kvindelige ledere ikke oplever en effekt af kønskongru-ens ved sanktionering.

At kvindelige ledere både opfattes mere be-lønnende, sanktionerende og visionære end mandlige ledere, kan ikke forklares udeluk-kende ud fra vores teoretiske argumenter. Ovenstående overvejelser peger dog på, at resultaterne muligvis kan skyldes en kombi-nation af, at kvindelige leders intenderede ledelse afviger fra mandlige leders, og at kvindelige ledere i højere grad end mandlige ledere evner at realisere deres ledelse, hvor-for medarbejderne vil opfatte mere af alle tre ledelseskomponenter. På trods af, at resulta-terne viser, at kønskongruente medarbejdere under visse forudsætninger opfatter mere af lederens visionære og belønnende ledelse, er det endvidere stadig uvist, hvordan disse sammenhænge skal fortolkes og forstås teo-retisk. Artiklens resultater peger således på, at der er behov for at arbejde videre med de teoretiske forklaringer på, hvilke kønsfor-skelle medarbejderne opfatter i ledelsesad-færden. Ligeledes vil det være gavnligt at undersøge, hvorvidt kønsforskellene primært kan henføres til lederens intenderede, reelle eller medarbejderopfattede ledelsesstil. Det vil i den forbindelse være oplagt at anvende data fra kvalitative interview, som giver mu-lighed for at komme i dybden med dynamik-kerne omkring medarbejdernes opfattelse af deres leders ledelsesstil. Derudover lægger artiklens fund i høj grad op til yderligere teo-retisering og undersøgelse af betydningen af kønskongruens for opfattelsen af ledelsesad-færd.

### **Køn har betydning for medarbejder-opfattet ledelse**

Formålet med denne artikel har været at un-dersøge, hvorvidt lederens køn og kønskongruens mellem lederen og medarbejderen har betydning for medarbejderens opfattelse af lederens ledelsesstil i den offentlige sektor.

Vi argumenterede for, at både mandlige og kvindelige ledere vil være visionære ledere, men at kvindelige ledere i højere grad end mandlige ledere vil lede belønnende, mens mandlige ledere i højere grad end kvindelige vil lede sanktionerende. Da det er medarbejdernes opfattelse af ledelsen, der gennem motivation og commitment påvirker deres adfærd og dermed i sidste ende deres performance, undersøgte vi, hvorvidt medarbejderne opfatter en sådan forskel.

Vores resultater viste, at kvindelige ledere opfattes mere belønnende, sanktionerende og visionære end mandlige ledere. Dermed støtter resultaterne ikke entydigt de teoretiske forventninger, men de viser imidlertid stadig, at medarbejderne opfatter kønsforskelle i ledelsesadfærd. Ligeledes argumenterede vi for, at kønskongruens vil mindske kommunikationsudfordringerne i ledelse, således at medarbejdere med samme køn som lederen vil opfatte lederen som mere visionær, belønnende og sanktionerende end medarbejdere med modsat køn af lederen. Resultaterne bekræfter, at kønskongruens i visse situationer har betydning for medarbejderens opfattelse af ledelsen. Således opfattes kvindelige ledere som mere visionære af kvindelige medarbejdere end af mandlige, og mandlige ledere opfattes som mere belønnende af mandlige end af kvindelige medarbejdere.

Analyseresultaterne vurderes at kunne udstrækkes til offentlige medarbejdere med ledere i lignende organisationer, dog med forbehold for, at der kan være andre kønsforskelle på spil hos de mindre engagerede og motiverede ledere. Eksempelvis kan man forestille sig, at mindre engagerede kvindelige ledere vil være mindre fokuserede på at leve op til lederrollens egenrådige egenskaber og dermed lede mere kønsstereotyp. Resultaterne viser dog ikke de teoretisk forventede mønstre. Derfor må næste skridt for forskningen omkring kønsforskelle i ledelse være at udvikle et nyt teoriapparat, der kan

bidrage til at forklare, hvordan opfattelsen af mandlige og kvindelige leders ledelsesstil adskiller sig, samt en mere dybdegående empirisk analyse med henblik på at klarlægge betydningen af kønskongruens.

Artiklens fund nuancerer, hvilken betydning køn har for medarbejderens opfattelse af ledelse. Vi finder, at ledere skal være opmærksomme på, at deres køn har betydning for, hvilken ledelsesadfærd medarbejderne ser. Eksempelvis skal mandlige ledere være opmærksomme på, at de opfattes mindre belønnende, sanktionerende og visionære end kvindelige ledere. Dog synes det mindre nødvendigt for mandlige ledere at tydeliggøre deres belønnende ledelse overfor mandlige medarbejdere, da disse opfatter mere af den belønnende ledelse end kvindelige medarbejdere gør. Ligeledes synes det mindre nødvendigt for kvindelige ledere at tydeliggøre deres visionære ledelse overfor kvindelige medarbejdere end overfor mandlige medarbejdere. Artiklens resultater betyder dermed, at ledere skal være opmærksomme på, at deres køn også i relation til medarbejderens køn har betydning for den medarbejderopfattede ledelse. Medarbejderne synes nemlig ikke at se det samme, når det handler om deres leders ledelsesstil.

#### Noter

1. En robusthedstest viser, at resultaterne gør sig gældende, uanset om områdelederne for dagtilbudsområdet inddrages i analysen eller ej.
2. Barndorff (2014) inddrager dog ikke organisationstypen SKAT, hvilket kan have betydning for estimeringen af koefficienterne.
3. I Barndorff (2014) svarer indekset for anerkendelse til indekset for belønning i denne opgave.

#### Litteratur

- Andersen, Lotte Bøgh (2012), *Konference om »Ledelse, Motivation og Produktivitet i den Offentlige Sektor«*, Christiansborg: Produktivitetskommissionen.
- Barndorff, Nanna Haderup (2014), *Det Andet Køn – Gør det Nogen Forskel?* (speciale), Aarhus: Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet.

- Bass, Bernard M. (1999), »Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership«, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9-32.
- Berscheid, Ellen. og Elaine H. Walster (1969), *Interpersonal Attraction*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bjørnholt, Bente og Heidi Houlberg Salomonsen (2010), »Ledelse og Målopfyldelse i staten – et spørgsmål om køn?«, *Politica*, 42(4): 437-57.
- Boye, Stefan., Johannes Christensen, Ulrich Thy Jensen, Louise Ladegaard. Bro, Anne Bøllingtoft, Tine Eriksen, Christian Bøtcher Jacobsen, Jacob Ladenburg, Poul Aaes Nielsen, Heidi Houlberg Salomonsen, Niels Westergaard-Nielsen og Lotte Bøgh Andersen (2015), *LEAP Technical Report: Survey of leaders and employees, pre-treatment, Spring-summer 2014, October 2015*. Aarhus: Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. [www.ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/Billeder/Forskning/Forskningsprojekter/LEAP/Dokumenter/LEAP\\_techreport\\_pretreatment.pdf](http://www.ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/Billeder/Forskning/Forskningsprojekter/LEAP/Dokumenter/LEAP_techreport_pretreatment.pdf) (29. januar, 2016).
- Byrne, Donn Erwin (1971), *The Attraction Paradigm*, New York, NY: Academic Press.
- Carless, Sally A. (1998), »Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives«, *Sex Roles*, 39(11/12): 887-902.
- Eagly, Alice H. (1987), *Sex Differences in Social Behavior: A Social-role Interpretation*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eagly, Alice H. og Mary C. Johannesen-Schmidt (2001), »The Leadership Styles of Women and Men«, *Journal of Social Issues*, 57(4): 781-97.
- Eagly, Alice H. og Steven J. Karau (2002), »Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders«, *Psychological Review*, 109(3): 573-98.
- Eagly, Alice H. og Wendy Wood (2011), »Feminism and the Evolution of Sex Differences and Similarities«, *Sex Roles*, 64: 758-67.
- Eagly, Alice H., Mona G. Makhijani og Bruce G. Klonsky (1992), »Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis«, *Psychological Bulletin*, 111(1): 3-22.
- Flenoor, John W., James W. Smither, Leanne E. Atwater, Phillip W. Braddy og Rachel E. Sturm (2010), »Self-other rating agreement in leadership: A review«, *The Leadership Quarterly*, 21(6): 1005-34.
- Hansen, Morten Balle (2010), »Motivation og ledelsesorientering blandt kommunale topchefer – gør køn en forskel?«, *Politica*, 42(4): 459-477.
- Hansen, Henrik Søgård, Jens Overgaard Nielsen og Søren Vøxted (2011), *Organisationsteori i praksis*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Hogg, Michael A. & Dominic Abrams (1998). *Social identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*. London: Routledge.
- Hogg, Michael A., Deborah J. Terry og Katherine M. White (1995), »A tale of Two Theories: A Critical Comparison of Identity Theory with Social Identity Theory«, *Social Psychology Quarterly*, 58(4): 255-69.
- Jacobsen, Christian Bøtcher og Lotte Bøgh Andersen (2015), »Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Strategies and Organizational Performance«, *Public Administration Review*, 75(6): 829-41.
- Jacobsen, Christian Bøtcher, Anne Boellingtoft og Løtte Bøgh Andersen (2016), »The Impact of Leadership Training on Employee Perceptions of Leadership«, *Academy of Management Proceedings*.
- Jacobsen, Christian Bøtcher, Thorbjørn Sejr Nielsen og Jesper Rosenberg Hansen (2013), »Det ledelsesmæssige fundament: ledelsesstruktur, ledelsesstrategi og strategisk ledelse« i Lotte Bøgh Andersen, Peter Bogetoft, Jørgen Grønnegård Christensen og Torben Tranæs, red., *Styring, ledelse og resultater på ungdomsuddannelserne*. Odense: Syddansk Universitetsforlag, pp. 93-110.
- Jensen, Ulrich Thy, Lotte Bøgh Andersen, Louise Ladegaard Bro, Anne Bøllingtoft, Tine Louise Mundbjerg Eriksen, Ann-Louise Holten, Christian Bøtcher Jacobsen, Jacob Ladenburg, Poul Aaes Nielsen, Heidi Houlberg Salomonsen, Niels Westergård-Nielsen og Allan Würtz (2016), »Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership«. *Administration & Society*, August.
- Knippenberg, Daan Van og Sim B. Sitkin (2013), »A Critical Assessment of Charismatic Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board?«, *The Academy of Management Annals*, 7(1): 1-60.
- Moskowitz, Debbie S., Ej Suh, og J. Desaulniers (1994), »Situational Influences on Gender Differences in Agency and Communion«, *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(4): 753-761.

- Nielsen, Vibeke Lehmann (2010), »Den lille betingede forskel«, *Politica*, 42(4): 377-396.
- Pedersen, Mogens Jin, og Vibeke Lehmann Nielsen (2016), »Manager–Employee Gender Congruence and the Bureaucratic Accountability of Public Service Employees: Evidence From Schools«, *Public Personnel Management*, 45(4): 360-81.
- Staunæs, Dorthe og Dorte Søndergaard (2008), »Høns i hanegården«, Institut for Pædagogisk Psykologi, DPU, Aarhus Universitet. [https://pure.au.dk/ws/files/141/Hoens\\_i\\_hanegaarden.pdf](https://pure.au.dk/ws/files/141/Hoens_i_hanegaarden.pdf) (24.09.2017)
- Tajfel, Henri og John C. Turner (1986), »The Social Identity Theory of Intergroup Behavior« i S. Worschel og W.G. Austin, red., *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago: Nelson Hall, pp. 7-24.
- Wright, Patrick M. og Lisa Hisae Nishii (2007), »Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis«, *CAHRS Working Paper Series*, 468.
- Yukl, Gary (1999), »An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories«, *The Leadership Quarterly*, 10(2): 285-305.

Appendiks

Tabel A1. Svarprocent fordelt på organisationstype

	Ledere			Medarbejdere		
	Udsendt til	Indgår	Svarprocent	Udsendt til	Indgår	Svarprocent
Dagtilbud – offentlige områder	369	93	25	3.674	1.736	47
Dagtilbud – offentlige underområder	1.487	72	5	644	370	57
Dagtilbud – offentlige afdelingsledere	937	94	10	1.186	722	61
Folkeskole	784	164	21	7320	3001	41
Ungdomsuddannelser	300	57	19	2.278	1.435	63
Skat	153	145	95	2.595	2.057	79
Total	4.030	625	16	17.697	9.321	53

Note: For ledere angiver kolonnen »Indgår« ledere, som efter besvarelsen af spørgeskemaet tilmeldte sig LE-AP-projektet. For medarbejdere angiver kolonnen »Indgår« de af de deltagende lederes medarbejdere, som helt eller delvist har besvaret spørgeskemaet. (Boye o.a., 2015: tabel 3 og 5).

Tabel A2. Varians på individniveau og organisationsniveau

	Belønning Model 0.a	Sanktionering Model 0.b	Visionær ledelse Model 0.c
Fixed			
Konstant	63,26*** (0,59)	48,48*** (0,37)	67,45*** (0,53)
Random			
$\sigma\mu^2$	127,11 (5,39)	57,32 (2,83)	106,32 (4,27)
$\sigma\varepsilon^2$	497,15 (3,83)	373,29 (2,92)	363,07 (2,78)
Statistikker			
ICC	0,20	0,13	0,23
n	8883	8653	8924
Log-likelihood	-40558,07	-38187,41	-39366,53

Note: Den afhængige variabel er angivet over hver model. Standardfejl i parentes. \*\*\* p <0,001, \*\* p <0,01, \* p <0,05.

Tabel A3. Spørgsmålsformuleringer og faktoranalyse

	Min leder...	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Visionær ledelse	Konkretiserer en klar vision for enhedens fremtid	<b>0,82</b>	0,20	0,09
	Kommunikerer enhedens vision for fremtiden	<b>0,81</b>	0,19	0,07
	Har en klar forståelse for, hvor vores enhed skal være om 5 år	<b>0,70</b>	0,17	0,10
	Gør en løbende indsats for at skabe entusiasme for enhedens vision	<b>0,75</b>	0,36	0,05
	Forsøger at få medarbejderne til at acceptere fælles mål for enheden	<b>0,73</b>	0,21	0,09
	Gør en løbende indsats for at få enhedens medarbejdere til at arbejde sammen i retning af visionen	<b>0,80</b>	0,28	0,07
	Bestræber sig på at gøre det klart for medarbejderne, hvordan de kan bidrage til at opnå enhedens mål	<b>0,76</b>	0,30	0,10
Belønning	Giver individuelle medarbejdere positiv feedback, hvis de præsterer godt	0,24	<b>0,87</b>	0,07
	Viser aktivt sin påskønnelse af medarbejdere, der gør deres arbejde bedre end forventet	0,29	<b>0,83</b>	0,07
	Anerkender som oftest ikke individuelle medarbejdere, selvom de præsterer som krævet (vendt om)	0,21	<b>0,58</b>	0,02
	Roser personligt medarbejdere, når de gør deres arbejde særlig godt	0,26	<b>0,88</b>	0,05
Sanktionering	Lader det få konsekvenser for medarbejderne, hvis de præsterer dårligere end deres kollegaer	0,01	-0,01	<b>0,75</b>
	Sørger for, at det får konsekvenser for medarbejderne, hvis de ikke vedvarende præsterer som krævet	0,08	0,06	<b>0,86</b>
	Skrider til handling over for dårligt præsterende medarbejdere, som ikke forbedrer sig	0,18	0,17	<b>0,74</b>
	Lader det få konsekvenser for medarbejderne, hvis de ikke lever op til lederens krav	0,06	0,02	<b>0,85</b>

Note: n = 8.188. Principal Faktor Analyse med Varimax Rotation.

*Tabel A4. Deskriptiv statistik*

	Antal	Gennemsnit	Standard- afvigelse	Min	Max
Belønning	8.883	61,01	24,88	0	100
Sanktionering	8.653	48,39	20,62	0	100
Visionær ledelse	8.924	66,35	21,81	0	100
Lederkøn (Mand =1)	8.986	0,49	0,50	0	1
Kønskongruens	6.135	0,55	0,50	0	1
Ledererfaring (i 10 år)	9.029	1,54	0,88	1	4
Størrelse (antal medarbejdere)	9.029	30,41	20,05	1	96
Organisationstype	9.029	Folkeskole <sup>1</sup>		1	4

Note: n=9.029. Organisationstype er en kategorisk variabel, hvorfor typetallet er angivet som mål for den centrale tendens.

*Tabel A5. Kønsfordeling fordelt på organisationstype*

	<b>Ledere</b>				<b>Medarbejdere</b>			
	Kvinder	Mænd	Total	Andel mænd	Kvinder	Mænd	Total	Andel mænd
Folkeskole	29	76	105	72%	1663	637	2300	28%
Ungdomsuddannelser	17	24	41	59%	515	396	911	43%
Dagtilbud	147	35	182	19%	2048	193	2241	9%
Skat	53	86	139	62%	505	210	715	29%
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>221</b>	<b>467</b>	<b>47%</b>	<b>4731</b>	<b>1436</b>	<b>6167</b>	<b>23%</b>

Note: Kønsfordelingen blandt unikke ledere og medarbejdere, der har besvaret spørgeskemaet.