

Mads Leth Felsager Jakobsen, Anne Mette Kjeldsen og
Thomas Pallesen

Distribueret ledelse i offentlige serviceorganisationer

Begrebet ”distribueret ledelse”, som betegner et ledelsesfænomen, hvor medarbejderne og den formelle ledelse deles om ledelsesopgaverne med henblik på at påvirke ressourcer, beslutninger og mål i en organisation, har i stigende grad tiltrukket sig opmærksomhed indenfor forskningen i organisationspsykologi og generisk ledelsesteori. Denne artikel introducerer begrebet til den offentlige ledelseslitteratur samt undersøger dets empiriske relevans for forskellige organisatoriske performancemål. Under anvendelse af registerdata samt spørgeskemadata indsamlet på et af landets største hospitaler, viser artiklen, at hospitalsafdelinger med høj grad af distribueret ledelse også har mere tilfredse og innovative medarbejdere samt medarbejdere, der rapporterer højere individuel performance. Resultaterne tyder desuden på, at distribueret ledelse også er relateret til lavere sygefravær blandt de hospitalsansatte. Disse sammenhænge indikerer, at distribueret ledelse er et relevant fænomen for offentlige ledere og for forskningen i offentlig ledelse.

Distribueret ledelse er, når den formelle ledelse og medarbejderne deles om ledelsesopgaverne – både indenfor og på tværs af organisatoriske skillelinjer. Indenfor en organisation er distribueret ledelse således nært beslægtet med forskellige former for kollektive og delte ledelsesformer, mens det på tværs af organisationer kan beskrives som en ledelsesform, der minder om netværksledelse og partnerskabsdannelse. Distribueret ledelse er velkendt begreb indenfor generisk ledelsesteori og organisationspsykologi, som har stået højt på forskningsdagsordenen de senere år. Her er hovedparten af den empiriske forskning udført på uddannelsesområdet i USA og Storbritannien (Bolden, 2011; Woods et al., 2004).

Hvorvidt distribueret ledelse er et relevant ledelsesbegreb i offentlige serviceorganisationer er dog stadig et åbent spørgsmål, som vi vil undersøge i denne artikel. Dette gøres i forhold til tre kriterier for relevans: (1) At der ud fra teori og den eksisterende litteratur er gode grunde til at formode, at distribueret ledelse kan udfolde sig i en offentlig kontekst; (2) at der ud fra teori og den eksisterende litteratur er gode grunde til at formode, at distribueret ledelse kan påvirke væsentlige organisatoriske faktorer herunder performance i offentlige serviceorganisationer; samt (3) at der er empirisk sammenhæng mellem distribueret ledelse og disse faktorer.

Dermed introducerer artiklen også begrebet distribueret ledelse til forvaltningslitteraturens forskning i ledelse i offentlige serviceorganisationer, hvor det hidtil ikke har fået megen opmærksomhed. Det er faktisk en smule overraskende, da distribueret ledelse er et ledelsesfænomen, som synes at passe godt til mange offentlige serviceorganisationer, der kan være svære at lede og koordinere fra centralt hold på grund af vide rammer for skønsudøvelse og arbejdsopgaver, som går på tværs af organisatoriske skel (Van Wart, 2013; Currie og Lockett, 2011; Chreim et al., 2010). Det er således vores hensigt med artiklen, at forskningen i offentlig ledelse får større kendskab til distribueret ledelse som en mulig forklaring på ledelsesdynamikker og resultater i den offentlige sektor, samtidig med at lederne ude i de offentlige serviceorganisationer forhåbentlig også får brugbar viden om muligheder og udfordringer ved, at ledelsen i deres organisationer er distribueret.

Artiklen leverer dermed to specifikke bidrag, der demonstrerer relevansen af distribueret ledelse for offentlige serviceorganisationer. For det første udvikler vi på baggrund af en diskussion af litteraturen et argument for, at distribueret ledelse findes i offentlige serviceorganisationer, og at det kan påvirke væsentlige organisatoriske forhold og resultater. Samtidig argumenterer vi også for, at en frugtbar brug af distribueret ledelse forudsætter, at dette udøves med blik for dets begrænsninger i forhold til at sikre ansvarlighed og gennemsigtighed af indsats og resultater. Disse begrænsninger er særligt vigtige i offentlige organisationer, der i sidste instans er ansvarlige overfor valgte politikere, og som derfor har behov for demokratisk legitimitet og kontrol.

For det andet demonstrerer vi relevansen af distribueret ledelse ved at vise empirisk, at der i en typisk offentlig serviceorganisation er en positiv sammenhæng mellem distribueret ledelse og en række organisatoriske faktorer, som både offentlige ledere og samfundet mere generelt sædvanligvis gerne vil fremme. Det er drejer sig blandt andet om innovativ adfærd, brugertilfredshed og begrænsning af sygefravær. Disse resultater er også et bidrag til den internationale litteratur om distribueret ledelse, hvor kvantitative studier af sammenhængen mellem distribueret ledelse og organisatoriske faktorer og performance stadig er en sjældenhed (Harris, 2008; Woods et al., 2004).

Distribueret ledelse

Distribueret ledelse defineres som delingen af ledelsesopgaver i en organisation med henblik på at påvirke organisationens ressourcer, beslutninger og mål.¹ Distribueret ledelse er således det fænomen, at mange aktører i en organisation – inklusiv dem uden formelle ledelsespositioner – påtager sig og udøver ledelsesopgaver. Det kan både ske gennem en egentlig delegation af ledelsesopgaver

fra formelle ledere, men det kan også ske, fordi medarbejdere på eget initiativ tager ledelsesopgaver på sig. Distribueret ledelse har derfor – modsat formel delegation af kompetence – ikke nødvendigvis nogen entydig afsender og modtager. Denne ledelsestilgang er også blevet betegnet som et ”leder-plus”²-fænomen, fordi distribueret ledelse omfatter alle de personer, som er involveret i udøvelsen af ledelse i en organisation (Bolden, 2011: 252).

De ledelsesopgaver, som distribueres, kan være de generiske ledelsesopgaver, der kendes fra den generelle ledelseslitteratur. Her skelnes mellem ledelsesopgaver i forhold til organisationens kerneopgaver (planlægning, koordination, overvågning af produktion, fastsættelse af konkrete mål), i forhold til relationer (mandskabspleje, konfliktløsning, rekruttering) og i forhold til forandring (overvåge omgivelser, visioner, eksekvering af strategier) (Yukl, 2010: 66). Distribueret ledelse kan desuden udspille sig på flere dimensioner. Det kan variere opgavemæssigt alt efter, hvor mange ledelsesopgaver der er distribueret, aktørmæssigt alt efter, hvor stor en andel af medarbejderne der har påtaget sig ledelsesopgaver, samt intensitetsmæssigt alt efter graden, hvormed medarbejderne er involveret i at udføre de ledelsesopgaver, som de har påtaget sig (Currie, Grubnic og Hodges, 2011: 245; Gronn, 2008).

Distribueret ledelse forventes at være særlig relevant for organisationer, hvor der er stor gensidig afhængighed mellem organisationens forskellige aktører i forhold til at realisere organisationens mål, da dette skaber et stort behov for at koordinere adfærd (Gronn, 2000, 2008). Det er fx tilfældet på hospitaler, hvor realiseringen af mål som høj kvalitet og effektivitet kræver kontinuerlig koordination, planlægning, udførelse af forandringer og fremme af produktive relationer på og mellem funktioner som sengeafsnit, operationsstuer og anæstesi og mellem faggrupper som sygeplejersker, læger og administratorer. Mange af de ledelsesaktiviteter, som foregår på et hospital, vil derfor nærmest uundgåeligt udføres af ikke-formelle ledere, der sætter mål, koordinerer og arbejder med relationer og dermed bidrager til at lede hospitalet.

Vellykket distribueret ledelse forudsætter, at medarbejderne kan og vil tage ledelsesopgaver på sig på en måde, der fremmer organisationens mål (Harris, 2013: 546; Bolden, 2011: 156). Distribueret ledelse er imidlertid ikke noget, som formelle ledere let kan styre. Det opstår, når aktører begynder at udføre ledelsesopgaver, hvad enten dette sker på eget initiativ eller som følge af delegation. Chancerne for en vellykket distribueret ledelse vil således blive forøget, hvis de formelle ledere prøver at fremme, at personer i organisationen er kompetente og villige til at udøve ledelsesopgaver på en måde, der er i overensstemmelse med organisationens mål (Van Wart, 2005: 372–373; Gronn, 2008). Omvendt kan man også have distribueret ledelse enten uden, at den

formelle ledelse har blik for dette, eller måske ligefrem på trods af den formelle ledelses ønsker. I sådanne situationer vil der være en oplagt risiko for, at der opstår spændinger mellem den formelle ledelse og medarbejderne, der måske bruger den distribuerede ledelse til at forfølge andre mål end ønsket af de formelle ledere.

Der skelnes i litteraturen mellem ”afstemt” og ”ikke-afstemt” distribueret ledelse. Ikke-afstemt distribueret ledelse beskriver situationer, hvor aktører, der ikke er kompetente og villige til at udføre ledelsesopgaverne med blik for organisationens mål, alligevel påtager sig dem (Leithwood et al., 2006). Afstemt er den ideelle form for distribueret ledelse, hvor de aktører, som er mest kompetente og villige til at løse ledelsesopgaverne med blik for organisationens mål, også er de aktører, der påtager sig dem (Bolden, 2011: 259). I en induktiv undersøgelse af britiske sundhedsorganisationer fandt Fitzgerald et al. (2013) således, at succesfuld distribueret ledelse både afhang af a) kapaciteten og kompetencerne hos de øverste ledere, b) mellemlederes kompetencer til at mediere mellem niveauerne, samt c) at frontlinjemedarbejderne rent faktisk både kunne og ønskede at tage de påkrævede ledelsesopgaver på sig.

Distribueret ledelse i forhold til andre former for ledelse

Både klassiske og mere moderne ledelsesteorier har et stort fokus på formelle ledere – enten i form af disses kendetegn eller i forhold til de handlinger, de udøver overfor deres underordnede (Harris, 2013: 546; Leithwood, Mascall og Strauss, 2008; Yukl, 2010; Van Wart, 2013). Moderne ledelsesteorier har fokus på ledere, der enten gennem transformationsledelse inspirerer eller med transaktionsledelse belønner eller straffer deres underordnede for at få dem til at arbejde for organisationens mål (Bass og Riggio, 2006; Moynihan, Pandey og Wright, 2012; Paarlberg og Lavigna, 2010). I teorien om distribueret ledelse er der ikke et sådant fokus på, hvad man lidt polemisk kan kalde den heroiske leder (Bolden, 2011: 251). Der kan dog være både et positivt og et negativt samspil mellem distribueret ledelse og transformations- og transaktionsledelse (Bolden, 2011: 256). Fx kan transformationsledelse, hvor man kommunikerer en vision for organisationen, være retningsgivende for de mange distribuerede ledelsesopgaver, der udøves forskellige steder i organisationen. Omvendt kan en meget begrænsende top-down-baseret brug af både transaktions- og transformationsledelse minimere muligheden for en meningsfuld distribueret ledelse i organisationen.

Distribueret ledelse har derudover nogle lighedstræk med medarbejderinddragelse forstået som formelle lederes inddragelse af de øvrige medarbejdere i beslutningsprocesser i organisationen (Yukl, 2010: 114). Medarbejderinddra-

gelse er institutionelt indført i Danmark med kollektive aftaler på både det private og det offentlige område i form af de såkaldte samarbejdsudvalg (Pallesen, 2012). Her inddrages medarbejderne i beslutningsprocesser omkring væsentlige forhold på deres arbejdsplads, selvom både emner og omfanget af inddragelsen kan variere meget (Pallesen, 2012; Jensen, 2004). Distribueret ledelse er imidlertid et langt bredere fænomen end blot inddragelse af medarbejdere i beslutninger i og udenfor formelle samarbejdsfora. Det omfatter mange andre ledelsesopgaver end blot beslutninger, og det har ikke nødvendigvis nogen formel forankring.

Distribueret ledelse i offentlige serviceorganisationer

Det er et fællestræk for mange af de hidtidige studier af distribueret ledelse, at de tager udgangspunkt i serviceorganisationer, hvilket også er fokus i denne artikel. Sådanne organisationer leverer ydelser som behandling og undervisning (og ikke fysiske produkter som fx biler), og de har ikke som et primært sigte at regulere adfærd (som fx politiet og miljøtilsynet). De er også kendetegnet ved produktionsprocesser med stort koordinationsbehov samt produkter i form af services, som er svære at standardisere (Currie og Lockett, 2011). Det skaber behov for ledelse mange steder i organisationen, hvor der skal samordnes, sættes retning og plejes relationer. Og da standardisering gennem procedurer er svært, vil det være en ledelsesopgave, som formelle ledere vil have svært ved udelukkende at løfte fra centralt hold. Typiske serviceorganisationer i en offentlig kontekst er skoler, hospitaler og børnehaver. Den offentlige kontekst skaber imidlertid nogle særlige vilkår for distribueret ledelse.

Organisationers "grad af offentlighed" bestemmes grundlæggende af, i hvilket omfang de "påvirkes af ekstern politisk autoritet"²³ (Bozeman og Bretschneider, 1994: 202). Påvirkningen fra en ekstern politisk autoritet har flere dimensioner i form af direkte politisk indflydelse og kontrol, graden af offentligt ejerskab samt ressourceafhængigheden af det offentlige (Bozeman og Bretschneider, 1994; Rainey og Bozeman, 2000). En høj grad af offentlighed på disse tre dimensioner har to væsentlige implikationer. For det første bliver den eksterne ansvarlighed til demokratisk valgte politiske organer en vigtig kilde til legitimitet. Det er herfra, organisationen henter sin eksistensberettigelse. For det andet vil måltvetydighed og målkonflikt givet konkurrerende politiske aktører med skiftende mål blive et grundvilkår. Dette skaber nogle udfordringer ved distribueret ledelse.

De slørede og tvetydige placeringer af ansvaret for resultater, som følger af en distribueret ledelse, kan blive en udfordring, når der er krav om stor ansvarlighed til et politisk valgt organ (Van Wart, 2013: 560). Et studie

har således fundet, at reguleringsregimer, der lægger stærk vægt på ekstern ansvarlighed, begrænser muligheden for reel distribuering af ledelse (Currie, Grubnic og Hodges, 2011). I tillæg kan distribueret ledelse i sådanne situationer også blive en udfordring for frontlinjemedarbejderne, da de så bliver holdt delvist ansvarlige for organisationens resultater (Harris, 2013: 552). Man bør derfor være påpasselig med og årvågen overfor distribueret ledelse i situationer, hvor der ønskes klare, hierarkiske ansvarlighedsrelationer (Fitzgerald og Gunter, 2007).

Distribueret ledelse kan også gøre det muligt for frontlinjemedarbejdere, som ikke er enige i den førte politik, at udøve sabotage mod denne (Brehm og Gates, 1999) og dermed underminere organisationens formelle ledelse. Harris (2013: 552) har i den forbindelse påpeget, at distribueret ledelse i sådanne situationer med målkonflikt vil kræve, at den formelle ledelse søger at opretholde en vis kontrol, når der sker distribuering af ledelsesopgaver. Her vil principal-agent-teoriens fokus på (begrænsning af) medarbejders "bortløben" fra organisationens mål (Miller, 2005) være et nyttigt supplement til teorien om distribueret ledelse.

Måltvetydighed og målkonflikt opstår, både fordi politiske organer indeholder politikere med konkurrerende mål, og fordi der på forskellige niveauer i organisationen vil være grupper (såsom bestemte fagprofessioner) med forskellige mål for organisationen. De fagprofessionelle har ofte deres ansvarlighed forankret i professionen snarere end i de mål, som udstikkes fra toppen af organisationen. Spørgsmålet om måltvetydighed er også diskuteret i Camilla Denager Stanioks artikel i dette temanummer. Vellykket distribueret ledelse kræver imidlertid et vist niveau af enighed om de overordnede mål mellem de forskellige aktører, som engagerer sig i ledelse (Yukl, 2010: 290-291). Empiriske undersøgelser på sundhedsområdet har vist, at positive effekter af distribueret ledelse afhænger af, at der er et lavt niveau af konflikt mellem den formelle ledelse og de professionelle frontlinjemedarbejdere (Fitzgerald et al., 2013: 237). Omvendt kan distribueret ledelse hjælpe organisationen til at håndtere måltvetydighed indenfor rammerne af overordnet enighed om målene, da andre aktører end formelle ledere i konkrete situationer vil prioritere i de tvetydige mål. Handling er således ikke afhængig af, at der er klare instrukser fra formelle ledere (Currie, Grubnic og Hodges, 2011: 244).

Offentlige serviceorganisationer, hvor der er gode vilkår for distribueret ledelse, står således overfor (mindst) to udfordringer i form af ekstern politisk ansvarlighed med klar placering af ansvaret samt måltvetydighed og målkonflikt. Disse udfordringer er ikke uoverkommelige, men de kræver, at den formelle ledelse i organisationen søger at skabe rammer omkring distribueringen

af ledelsesopgaver, der tilgodeser behovet for demokratiske kontrol og en vis grad af enighed om mål indenfor organisationen. Transformationsledelse, der skaber klare visioner for organisationen, kan således være et særligt nyttigt redskab for organisationer med en meget distribueret ledelse.

Betydning for organisatoriske forhold og resultater

Lakmusprøven på relevansen af distribueret ledelse i offentlige serviceorganisationer er, om det understøtter organisationens performance [se også artikel 1 i dette temanummer]. Organisationers performance kan opfattes som de præstationer, en organisation leverer i forhold til et sæt af resultatmål som omfang, kvalitet og effektivitet (O'Toole og Meier, 2011: 2; Boyne, 2002), og det at fremme organisationens resultater i forhold til disse mål kan opfattes som et af de vigtigste normative kriterier for offentlige organisationer (sammen med lovlighed og demokratisk legitimitet).

De hidtidige forskningsresultater på performanceeffekterne af distribueret ledelse er relativt begrænsede (Harris, 2013, 2009; Hulpia, Devos og Van Keer, 2011; Devos og Hulpia, 2009; Yukl, 2010: 291). Alligevel er der bred enighed i litteraturen om, at distribueret ledelse er "en god ting" både for organisationen og dens medarbejdere og for de resultater, organisationen leverer til brugerne (Spillane, 2006). Det kan undre, når der også er en flerhed af forestillinger om, hvad det præcist er ved distribueret ledelse, der gør godt for organisationen, dens medarbejdere og resultater. En læringsvariant peger på, at distribueret ledelse er en effektiv måde at lære og udbrede gode normer og effektiv praksis på; en styrings- og koordinationsvariant peger på distribueret ledelse som en effektiv måde at koordinere komplekse opgaver på og sikre, at medarbejdernes kompetencer og færdigheder bringes bedst muligt i spil, mens en motivationsvariant har fokus på distribueret ledelses potentiale til at berige jobindhold og fremme trivsel på arbejdspladsen (Harris, 2008). Litteraturen kunne dog med fordel udfolde bestræbelserne på at klarlægge de kausale mekanismer af distribueret ledelse og tydeliggøre, hvorfor distribueret ledelse "gør godt".

Vi fokuserer i denne artikel på en række organisatoriske faktorer, som i forskningen både er blevet set som vigtige individfaktorer bag organisationers performance (Bolden, 2011; Wegge et al., 2010), og som i sig selv ofte opfattes som ønskværdige. Det er også faktorer, som udtrykker de forskellige varianter af argumentet for, hvorfor distribueret ledelse skulle have en positiv effekt på performance. Jobtilfredshed (Fried, 1991) og lavere sygefravær (Michie og Williams, 2003; Caverley, Cunningham og MacGregor, 2007) kan ses som udtryk for motivationsvarianten, mens høj selvoplevet individuel performance udtrykker styrings- og koordinationsvarianten. Innovativ adfærd rettet mod at finde

løsninger på problemer (Scott og Bruce, 1994) udtrykker læringsvarianten. Vi fokuserer også på en enkelt performancedimension, nemlig brugertilfredshed, som er en indikator på kvaliteten af serviceydelsen (O'Toole og Meier, 2015).

Et generelt teoretisk argument, der knytter distribueret ledelse til disse organisatoriske faktorer, er, at distribueret ledelse kan bidrage til at opfylde medarbejdernes behov for kompetence, autonomi og relationer (Deci, Koestner og Ryan, 1999). Det kan fremme jobtilfredshed (Harris, 2013: 549-550, 2009: 13; Hulpia, Devos og Van Keer, 2011; Devos og Hulpia, 2009), selvoplevet performance (Greguras og Diefendorff, 2009), innovativ adfærd (Fernandez og Moldogaziev, 2013) og give et lavere sygefravær. Dette kan også sammen med de koordinations- og læringsprocesser, som distribueret ledelse kan fremme på organisationsniveau, skabe bedre behandlingsforløb og derigennem en højere patienttilfredshed. Det er dog her vigtigt at være opmærksom på, at disse argumenter forudsætter, at der er tale om en afstemt form for distribueret ledelse. I situationer med en ikke-afstemt distribueret ledelse, hvor enten inkompetente medarbejdere eller medarbejdere, som modarbejder organisationens mål, udøver ledelse, vil man ikke kunne forvente en positiv effekt af distribueret ledelse. I særligt grelle tilfælde kunne den ligefrem være negativ.

Et væsentligt bidrag med denne artikel er at præsentere et teoretisk argument om sådanne effekter, som distribueret ledelse kan have. Uden et sådan argument ville det være svært at sandsynliggøre relevansen af distribueret ledelse for forskning og ledelse i offentlige serviceorganisationer. Det næste skridt i vurderingen af fænomenets relevans er empirisk at sandsynliggøre, at distribueret ledelse faktisk påvirker performance. Det vil ske ved at undersøge sammenhængen mellem distribueret ledelse og ovennævnte faktorer. En sådan sammenhængsanalyse mellem en distribueret ledelse og en flerhed af organisatoriske faktorer samt et egentligt performancemål forekommer endnu heller ikke i litteraturen.

Data og metode

Til at undersøge sammenhængen mellem distribueret ledelse og organisatoriske faktorer og performance anvender vi spørgeskemadata og registerdata indsamlet i 2012 på Hospitalsenhed Midt, som har cirka 4.000 ansatte fordelt på 20 hospitalsafdelinger. Hospitalsenhed Midt blev formelt dannet som organisatorisk enhed i 2011 ved en fusion af hospitalerne i Viborg, Skive, Silkeborg og Hammel. Spørgeskemaundersøgelsen til ansatte ved Hospitalsenhed Midt foregik i oktober 2012 (n = 4.575), og den blev udsendt til forskellige medarbejdergrupper via henholdsvis e-mail, link til en spørgeskemahjemmeside og papirspørgeskemaer. Vi fik 2.217 besvarelser svarende til en svarprocent på 48,2.

For at kunne matche spørgeskemabesvarelsene med registerdata for sygefravær på individniveau har det dog kun været muligt at anvende e-mail besvarelsene til analyserne i denne artikel. Det betyder, at analyseresultaterne kun er gyldige for det kliniske personale, da ikke-klinisk personale (rengøringspersonale, køkkenpersonale og portører) kun i begrænset omfang har besvaret spørgeskemaet via e-mail. Efter yderligere datarensning samt teoretisk begrænsning af vores analyse til kun at omfatte fastansatte medarbejdere og medarbejdere uden formelle ledelsespositioner på hospitalet, ender vi med at anvende en stikprøve med brugbare besvarelser fra 985 respondenter.⁴ En oversigt over sociodemografiske karakteristika ved stikprøven er præsenteret i tabel 1.

Distribueret ledelse er målt med et nyligt udviklet måleredskab bestående af 7 Likert-skalas spørgsmål (Jönsson et al., 2015) angående de hospitalsansattes daglige involvering i forskellige ledelsesopgaver relateret til løsningen af kerneopgaver, relationer og forandring (alle de anvendte spørgeskemaspørgsmål kan ses i Tabel A2 i artiklens appendiks). En konfirmativ faktoranalyse bekræfter, at en endimensional målemodel for begrebet matcher vores data (fit indikatorer: $\chi^2 = 101,15$ (14), RMSEA = 0,06, CFI = 0,98, TLI = 0,97 og SRMR = 0,02). Det endelige mål for distribueret ledelse er konstrueret som ét refleksivt indeks skaleret fra 0-100, hvor 100 er maksimalt niveau af distribueret ledelse. I analysen optræder dette mål med en aggregeret gennemsnitsværdi for graden af distribueret ledelse på en afdeling, da niveaet af distribueret ledelse er et karakteristikon ved organisatoriske enheder. Vi har dog også gennemført analyserne med de enkelte ansattes individuelle deltagelse i distribueret ledelse som uafhængig variabel (se tabel A3 i appendiks).

De forskellige organisatoriske faktorer på individniveau er målt i spørgeskemaundersøgelsen. Målet for innovativ adfærd på arbejdspladsen er baseret på et Likert-skalamål med ni indikatorer udviklet og valideret af Janssen (2001). Dette mål dækker de ansattes bidrag til både idégenerering, idépromovering og idérealisering, og denne tredimensionelle struktur er valideret og bekræftet på vores hospitalsdata. For at lette fremstillingen og fortolkningen af analyseresultaterne er de tre aspekter af innovativ adfærd dog lagt sammen til et samlet formativt indeks rangeret fra 0-100 (med 100 som mest innovativ). Jobtilfredshed måler vi med et enkelt spørgsmål i spørgeskemaet, som går på de hospitalsansattes samlede tilfredshed med deres job på en skala fra 1-5, hvor 5 er ”meget tilfreds”. Tidligere studier har vist, at sådanne generelle jobtilfredshedsspørgsmål kan være lige så valide måleinstrumenter som mål bestående af flere indikatorer (Wanous, Reichers og Hudy, 1997). Endelig er selvoplevet performance målt med tre Likert-skalas spørgsmål om de ansattes vurdering af egen arbejdsindsats, kvaliteten af deres arbejde samt deres overordnede vurde-

Table 1: Sociodemographic characteristics for the sample (N = 985)

	N	Pct.
Køn		
Mand	102	10,4
Kvinde	883	89,6
Alder		
Gns,	44,72	
SD	9,87	
Børn (hjemmeboende)		
Ja	618	62,7
Nej	367	37,3
Påvirket af fusionen		
Ja	124	12,6
Nej	816	87,4
Faggruppe		
Sygeplejerske	407	41,3
Service/rengøring/assistent	37	3,8
Social- og sundhedsassistent	67	6,8
Lægesekretær	114	11,6
Radiograf	10	1,0
Yngre læge	28	2,8
Overlæge	57	5,8
Bioanalytiker	65	6,6
Fysioterapeut	62	6,3
Administration	53	5,4
Ergoterapeut	36	3,7
Tekniker	17	1,7
Jordemoder	23	2,3
Anden funktionær	9	0,9

ring af egen arbejdspræstation. Som nævnt kan alle anvendte spørgsmål findes i tabel A2 i [appendikset](#). Ydermere indeholder tabel A1 en korrelationsmatrice med alle variable, der indgår i analyserne.

Sygefravær er målt med registerdata indhentet på hospitalet (med de ansattes hospitals-e-mail som identifikationsvariabel til sammenkobling af spørgeskema- og registerdata). Konkret har vi anvendt oplysninger, som angiver, hvor mange dage i løbet af 2012 den enkelte ansatte har været fraværende grundet

sygdom og freregnet sammenhængende sygdomsperioder af mere end 29 dages varighed. Dvs. vores mål omhandler såkaldt korttidssygefravær.⁵

Vi måler organisatorisk performance med patienttilfredshed. Patienttilfredshed måles løbende på alle landets hospitaler efter en standardiseret skabelon (de landsdækkende undersøgelser af patienttilfredshed – LUP), og resultaterne offentliggøres på årsbasis blandt andet på regionernes hjemmesider. Specifikt har vi anvendt to spørgsmål nemlig tilfredshed i forhold til ”samlet indtryk af indlæggelsen/besøget på hospitalet” og ”behandlingsforløbet på hospitalet”. Disse patienttilfredshedsmålinger har dog kun været tilgængelige som aggregerede mål for procentvis tilfredshed på afdelings- og afsnitsniveau, og de er meget venstreskæve med mere end 80 pct. af patienterne i kategorierne ”tilfreds” og ”meget tilfreds” på en 5-punkts Likert-skala. Derfor analyserer vi kun den procentandel af patienterne, som erklærer sig meget tilfredse med behandlingen og/eller indlæggelsen/det ambulante besøg, og som har været behandlet på et af de 14 hospitalsafsnit, hvor det har været muligt for os at koble tilfredshedsmålingen med spørgeskemaundersøgelsen. Analyserne af sammenhængen mellem distribueret ledelse og performance målt ved patienttilfredshed udføres dermed som en aggregeret analyse på hospitalsafsnitsniveau (N = 14) og med besvarelser fra 1.235 individuelle patienter. Denne analyse har en foreløbig karakter, da det ikke er muligt at kontrollere for vigtige forklaringer på patienttilfredshed som patientgrupper og behandlingsformer.

Analysen inkluderer desuden en række sociodemografiske karakteristika ved hospitalspersonalet som kontrolvariable. Det indbefatter køn og alder, samt hvorvidt de ansatte har hjemmeboende børn, idet fx sidstnævnte meget vel kan påvirke omfanget af registreret sygefravær. Derudover tager vi højde for, hvorvidt den enkelte medarbejder har skullet skifte arbejdssted i forbindelse med hospitalsfusionen i 2011. På et mere generelt plan kontrollerer vi også for, hvilken hospitalsafdeling den ansatte arbejder på, og hvilken faggruppe vedkommende tilhører (13 faggruppenummerer). Sammenhængen mellem distribueret ledelse og de forskellige organisatoriske forhold og performancemål undersøges i en multilevel regressionsanalyse, som tager højde for den hierarkiske struktur af vores data, hvor der er potentiel afhængighed mellem de enkelte ansattes besvarelser (niveau 1) indenfor hospitalsafdelingerne (niveau 2). Herved er det muligt samtidigt at estimere både individeffekter og organisatoriske effekter og dermed anvende variation fra begge niveauer til forklaring af de organisatoriske resultater (Rabe-Hesketh og Skrondal, 2008). Med alle vores variable målt i 2012, kan vi ikke foretage kausal inferens, men med sygefravær og patienttilfredshed målt med separate datakilder samt distribueret ledelse anvendt som aggregeret mål på afdelingsniveau kan vi dog i vid udstrækning

undgå den common source bias, som mange resultatstudier baseret på spørgeskemaer notorisk lider af (Favero og Bullock, 2015; Jakobsen og Jensen, 2014). Kombinationen af tværsnitsdata samt teoriens endnu relativt uudviklede stade betyder dog, at analyserne har en eksplorativ karakter. De kan helt overordnet indikere, om distribueret ledelse er et relevant fænomen og pege på interessante perspektiver for videre forskning. Vi benytter derfor også signifikansniveauer større end det konventionelle 0,05 niveau, da det ikke handler om at teste teoretisk udledte hypoteser, men om at vurdere hvor sikkert det er, at de observerede mønstre ikke blot er udtryk for tilfældig variation.

Empirisk analyse

Tabel 2 præsenterer resultaterne fra multilevel regressionsanalysen af sammenhænge mellem distribueret ledelse og sygefravær, innovativ adfærd, jobtilfredshed og selvrapporteret performance.

I overensstemmelse med forventningerne indenfor litteraturen er det mest markante resultat, at der med et højt signifikansniveau (op til $p < 0,1$) er sammenhænge mellem distribueret ledelse på hospitalsafdelingerne og næsten alle de undersøgte faktorer. Innovativ adfærd, jobtilfredshed og selvrapporteret performance er alle positivt relaterede til niveauet af distribueret ledelse på hospitalsafdelingerne. Dvs. de afdelinger, hvor medarbejderne deltager mere i at koordinere arbejdsopgaverne og fordele ressourcerne, er således også afdelinger med medarbejdere, som er mere tilbøjelige til at svare, at de er innovative ($p < 0,053$), tilfredse på jobbet ($p < 0,001$) samt leverer en større indsats og kvalitet i deres arbejde ($p < 0,071$), end vi ser på afdelinger med lavere grad af distribueret ledelse. Disse sammenhænge genfindes, når man ser på den enkelte medarbejders involvering i distribueret ledelse (se tabel A3).

I forhold til sygefravær så viser model 2.1, at forskellen mellem minimum og maksimum oplevet distribueret ledelse på hospitalsafdelingerne svarer til 6,5 færre sygefraværsdage om året pr. medarbejder. Dette resultat er dog knap signifikant på $p < 0,1$ niveauet. I analysen på individniveau, som vist i tabel A3 i [appendiks](#), har distribueret ledelse imidlertid en signifikant sammenhæng med færre registrerede sygefraværsdage årligt.

Vi går nu videre med analysen af distribueret ledelses mulige sammenhæng med patienttilfredsheden på Hospitalsenhed Midt. Tabel 3 viser resultaterne af fire regressionsanalyser af sammenhængen mellem gennemsnitlig opfattet distribueret ledelse på 14 hospitalsafsnit og andelen af meget tilfredse patienter på disse afsnit. Med hensyn til både tilfredshed med indlæggelsen/besøget og behandlingen så viser resultaterne i model 3.1 og 3.2, at andelen af meget tilfredse patienter er signifikant højere på de afsnit, hvor der også er et højere

Table 2: Multi-level regressionsanalyse af distribueret ledelse og organisatoriske performance mål

	Sygefravær (dage)	Innovativ adfærd (0-100)	Jobtilfredshed (1-5)	Selvrapporteret performance (0-100)
	Model 2.1	Model 2.2	Model 2.3	Model 2.4
Distribueret ledelse (afdelingsgennemsnit)	-0,065 (0,073)	0,333 [†] (0,183)	0,033*** (0,010)	0,295 [†] (0,169)
Køn (mand)	-1,169 (0,842)	5,536** (2,112)	-0,108 (0,116)	-0,087 (1,960)
Alder (år)	-0,059** (0,023)	0,118* (0,956)	0,001 (0,003)	-0,047 (0,052)
Børn (ja)	-0,725 (0,442)	1,291 (1,109)	-0,038 (0,061)	1,392 (1,028)
13 faggruppe- dummyer		(ikke vist)		
Fusionspåvirkning i 2011 (ja)	-0,352 (0,601)	-1,654 (1,506)	-0,104 (0,0826)	-1,694 (1,397)
Konstant	10,04*** (2,568)	45,37*** (6,438)	3,224*** (0,353)	61,69*** (5,972)
<i>N</i>	985	985	985	985
<i>N</i> afd. (niveau 2)	17	17	17	17
R ² (indenfor afd.)	0,018	0,062	0,023	0,042
R ² (mellem afd.)	0,262	0,630	0,472	0,300
R ² (samlet)	0,027	0,075	0,051	0,047

Note: Ustandardiserede koefficienter, standardfejl i parentes. † < 0,1, * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001.

niveau af distribueret ledelse (p < 0,1). Det tyder på, at distribueret ledelse ikke kun har positive sammenhænge med forskellige organisatoriske faktorer, men at det også har en positiv sammenhæng med den oplevelse, modtagerne har af de sundhedsydelse, som produceres på Hospitalsenhed Midt. Vi er dog stadig ikke i stand til at afgøre, hvorvidt disse sammenhænge er kausale effekter, da vi – udover manglende kontrol for blandt andet patienttyper og behandlingsformer – ikke kan udelukke, at det at have tilfredse patienter også har en tilbagevirkende effekt på engagementet i distribueret ledelse blandt medarbejderne på de respektive hospitalsafsnit.

Tabel 3: OLS regressionsanalyse af distribueret ledelse og patienttilfredshed indenfor 14 hospitalsafsnit

	Tilfredshed med behandling (pct. ”meget tilfreds”)		Tilfredshed med indlæggelse/ besøg (pct. ”meget tilfreds”)	
	Model 3.1		Model 3.2	
Distribueret ledelse (afsnitsgennemsnit)	0,010 [†]	(0,005)	0,010 [†]	(0,005)
Køn (pct. mænd)	-2,188**	(0,569)	-1,681*	(0,606)
Alder (år gennemsnit)	-0,003	(0,012)	-0,004	(0,013)
Påvirket af fusionen (ja)	-0,281	(0,341)	-0,445	(0,363)
Konstant	0,404	(0,484)	0,517	(0,516)
<i>N</i>	14		14	
<i>R</i> ²	0,674		0,573	

Note: Ustandardiserede koefficienter, standardfejl i parentes. † < 0.1, * *p* < 0.05, ** *p* < 0.01, *** *p* < 0.001.

Konklusion

Vi kan nu konkludere på relevansen af distribueret ledelse både for ledere i offentlige serviceorganisationer og forskningen i offentlige ledelse. Vores diskussion af teori og litteratur viste for det første, at distribueret ledelse – hvis den er afstemt, og medarbejderne dermed kan og vil tage ledelsesopgaver på sig på en måde, der fremmer organisationens mål, og som ikke udfordrer ansvarligheden – kan være relevant at tage i betragtning, hvis man ønsker at påvirke offentlige serviceorganisationer positivt.

For det andet sandsynliggjorde den empiriske analyse, at der er positive sammenhænge mellem distribueret ledelse og en række vigtige organisatoriske faktorer og performance på et af landets største offentlige hospitaler. Det skal dog understreges, at vi på det foreliggende datagrundlag ikke kan afgøre, om distribueret ledelse er en kausal operator, og vi opfordrer derfor samtidig litteraturen til såvel empirisk som teoretisk at interessere sig mere for at kortlægge de kausale effekter af distribueret ledelse og tydeliggøre, hvorfor distribueret ledelse ”gør godt”. Resultaterne flugter dog godt med tidligere internationale studier i uddannelsessektoren, som har vist, at distribueret ledelse kan have en positiv sammenhæng med læreres tilfredshed og tilknytning til skolen (Hulpia, Devos og Van Keer, 2011; Devos og Hulpia, 2009).

På den baggrund er der god grund til at formode, at distribueret ledelse vil være et relevant fænomen at forholde sig til for både forskere og offentlige ledere, som er optaget af, hvordan vi bedst kan indrette den offentlige sektor og levere de bedst mulige offentlige ydelser. Hvor relevant distribueret ledelse er, kan dog ikke afgøres ud fra de foreløbige undersøgelser i denne artikel, og relevansen kan oplagt variere mellem forskellige situationer. Der kan fx være stor forskel på, hvorvidt dagsordenen er rationaliseringer eller faglige udviklingsprojekter i forhold til, hvilken betydning distribueret ledelse vil have for sådanne processer (Jakobsen, Kjeldsen og Pallesen, under udgivelse).

Der er imidlertid grund til at formode, at distribueret ledelse helt generelt kan blive et mere relevant fænomen for offentlige serviceorganisationer fremover. Det konstante pres for reformer og borgernes stigende forventninger om velfærdsservices vil skabe mere komplekse og koordinationskrævende organisationer, hvilket givetvis vil øge både potentialet og forekomsten af distribueret ledelse. Artiklens hospitalscase er et eksempel på, at distribueret ledelse kan være positivt relateret til organisatoriske faktorer og performance – også selvom organisationen i lighed med mange andre offentlige organisationer har gennemgået en større omstrukturering, der har involveret nedskæringer.

Fremtidig forskning i distribueret ledelse i offentlige serviceorganisationer kan derudover med fordel undersøge, om distribueret ledelse er lige relevant indenfor alle serviceområder og på tværs af forskellige faggrupper. Hospitaler har fx mange højt professionaliserede og ”stærke” professioner som læger og sygeplejersker, mens tidligere studier i uddannelsessektoren typisk kun har forholdt sig til én profession, lærere, og én opgave, undervisning. I dette studie er faggruppe- og opgavekarakteristika inkluderet som kontrolvariable, men der kan ligge en del interessant variation gemt her, som kan være med til at skabe yderligere viden om rammebetingelserne for, hvorvidt og hvordan distribueret ledelse kan bruges positivt i offentlige serviceorganisationer. Det vil også kunne hjælpe offentlige ledere med at vurdere, hvornår de henholdsvis bør og ikke bør bruge kræfter på distributiv ledelse.

Forskningen kan også med fordel fortsætte med at fokusere på konsekvenserne af distribueret ledelse. På trods af de positive teoretiske forventninger er der i litteraturen samtidig en sund skepsis overfor universelle positive effekter af distribueret ledelse (Bolden, 2011: 256; Harris, 2013: 550). En måde at gøre dette på er at undersøge fænomenet, både når der er konflikt og konsensus vedrørende mål og midler – præcis ligesom forskningen i offentlig ledelse har en lang tradition for at skelne mellem forskellige former for principal-agentrelationer (Waterman og Meier, 1998).

I forlængelse heraf kan der også være en meget anvendelsesorienteret gevinst i, at fremtidig forskning i distribueret ledelse også undersøger, hvordan man som leder kan fremme en distribueret ledelse, der faktisk sikrer bedre resultater. Der er fx grund til at tro, at en fladere organisationsstruktur og en arbejdsorganisering, der hviler på teamsamarbejde, vil fremme distribueret ledelse. Hvad vi er mindre sikre på er imidlertid, hvordan vi kan sikre os, at der også er demokratisk ansvarlighed, transparens og måloverensstemmelse, således at distribueret ledelse også fremmer de mål og resultater, som er ønsket af politikerne og de (formelle) offentlige ledere. Hvordan distribueret ledelse skal håndteres i praksis er altså på flere måder en alvorlig overvejelse værd.

Noter

1. Da formålet med denne artikel i høj grad er anvendelsesorienteret, har vi givet en simpel definition af begrebet med fokus på delingen af ledelsesopgaver. Man bør dog holde sig for øje, at der indenfor den generelle ledelseslitteratur og organisationspsykologien ikke er enighed om, hvordan distribueret ledelse skal defineres (Currie, Grubnic og Hodges, 2011; Woods et al., 2004; Bennett et al., 2003).
2. "leader-plus".
3. "... are more or less public depending on the extent to which externally political authority affects them".
4. Hovedårsagen til det relativt store fald i antallet af brugbare besvarelser skal findes i mange ukomplette besvarelser af spørgeskemaet (ca. 400), som med dets 232 spørgsmål var meget langt. Sammenlignet med populationskarakteristika for kønssammensætningen blandt hospitalets personale, så er der med 89,6 pct. kvinder i stikprøven mod 81,2 pct. i populationen en lettere overrepræsentation af kvinder. Det har desværre ikke været muligt at sammenligne med andre populationskarakteristika end køn.
5. Det kan diskuteres, om sygefraværet alternativt skulle opgøres som det samlede sygefravær, dvs. inkludere sygefravær over en måneds varighed. For taler, at der kan være længerevarende sygefravær (fx stress), som er arbejdsrelateret, og at det længerevarende fravær derfor også burde medtages i en undersøgelse, der afdækker sammenhængen mellem distribueret ledelse og fx jobtilfredshed på arbejdspladsen. Imod taler, at årsagen til det længere sygefravær ofte også kan være kroniske sygdomme og kræftsygdomme, der kun sjældent er relateret til forhold på arbejdspladsen. Samtidig udgør kortidssygefravær hovedparten af fraværet, og selvom infektionssygdomme og smerter/sygdomme bevægelsesapparatet er hovedårsagerne til sygemelding, viser undersøgelser, at der er en sammenhæng mellem arbejdsmiljøet og immunforsvaret/smerter (se fx Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø,

2008). Det taler for, at korttidssygefraværet er det mest relevante mål i denne sammenhæng.

Litteratur

- Bass, Bernard M. og Ronald E. Riggio (2006). *Transformational Leadership*. 2. udg. Mahwah, NJ: L. Erlbaum Associates.
- Bennett, Nigel, Christine Wise, Philip Woods og Janet Harvey (2003). *Distributed Leadership: A Review of Literature*. National College for School Leadership.
- Bolden, Richard (2011). Distributed leadership in organizations: a review of theory and research. *International Journal of Management Reviews* 13 (3): 251-269.
- Boyne, George A (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies* 39 (1): 97-122.
- Bozeman, Barry og Stuart Bretschneider (1994). The "publicness puzzle" in organization theory: a test of alternative explanations of differences between public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory* 4 (2): 197-223.
- Brehm, John og Scott Gates (1999). *Working, Shirking, and Sabotage: Bureaucratic Response to a Democratic Public*. Paperback ed. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Caverley, Natasha, J. Barton Cunningham og James N. MacGregor (2007). Sick leave presenteeism, sickness absenteeism, and health following restructuring in a public service organization. *Journal of Management Studies* 44 (2): 304-319.
- Chreim, Samia, B.E. Williams, Linda Janz og Ali Dastmalchian (2010). Change agency in a primary health care context: the case of distributed leadership. *Health Care Management Review* 35 (2): 187-199.
- Currie, Graeme, Suzana Grubnic og Ron Hodges (2011). Leadership in public services networks: antecedents, process and outcome. *Public Administration* 89 (2): 242-264.
- Currie, Graeme og Andy Lockett (2011). Distributing leadership in health and social care: concertive, conjoint or collective? *International Journal of Management Reviews* 13 (3): 286-300.
- Deci, Edward L, Richard Koestner og Richard M Ryan (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin* 125 (6): 627-668.
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (2008). *Sygefravær og tilbagevenden til arbejde ved muskel- og skeletbesvær. Årsager og handlemuligheder*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Devos, Geert og Hester Hulpia (2009). Exploring the link between distributed leadership and job satisfaction of school leaders. *Educational Studies* 35 (2): 153-171.

- Favero, Nathan og Justin B. Bullock (2015). How (not) to solve the problem: an evaluation of scholarly responses to common source bias. *Journal of Public Administration Research and Theory* 25 (1): 285-308.
- Fernandez, Sergio og Tima Moldogaziev (2013). Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory* 23 (1): 155-187.
- Fitzgerald, Louise, Ewan Ferlie, Gerry McGivern og David Buchanan (2013). Distributed leadership patterns and service improvement: evidence and argument from English healthcare. *The Leadership Quarterly* 24 (1): 227-239.
- Fitzgerald, T. og M. Gunter (2007). *Teacher Leadership: A New Myth for Our Time*. Chicago, IL: AERA.
- Fried, Yitzhak (1991). Meta-analytic comparison of the job diagnostic survey and job characteristics inventory as correlates of work satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology* 76 (5): 690-697.
- Greguras, Gary J. og James M Diefendorff (2009). Different fits satisfy different needs: linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology* 94 (2): 465.
- Gronn, Peter (2000). Distributed properties : a new architecture for leadership. *Educational Management & Administration* 28 (3): 317-338.
- Gronn, Peter (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration* 46 (2): 141-158.
- Harris, Alma (2008). Distributed leadership: according to the evidence. *Journal of Educational Administration* 46 (2): 172-188.
- Harris, Alma (2009). *Distributed Leadership: Different Perspectives*. Studies in Educational Leadership 7. Dordrecht: Springer Netherlands.
- Harris, Alma (2013). Distributed leadership: friend or foe? *EMAL* 41 (5): 545-554.
- Hulpia, Hester, Geert Devos og Hilde Van Keer (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment: examining the source of the leadership function. *Educational Administration Quarterly* 47 (5): 728-771.
- Jakobsen, Morten og Rasmus Jensen (2014). Common method bias in public management studies. *International Public Management Journal* 18 (1): 3-30.
- Jakobsen, Mads Leth, Anne Mette Kjeldsen og Thomas Pallesen (under udgivelse). Loyal agents or saboteurs? Performance increasing policies and public service motivation among hospital workers in Denmark, i Kenneth J. Meier, Amanda Ruthertford og Claudia Avellaneda (red.), *Comparative Public Management: Why Context Matters in Public Administration*. Washington, DC: Georgetown University Press.

- Janssen, Onne (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal* 44 (5): 1039-1050.
- Jensen, Rikke Skou (2004). *Ledelse og medindflydelse: en analyse af ledelsesadfærd og institutionaliseret samarbejde på offentlige og private arbejdspladser*. Aarhus: Politica.
- Jönsson, Thomas, Christine Unterrainer, Hans Jeppe Jeppesen og Ajay K. Jain (2016). Measuring distributed leadership agency in a hospital context: development and validation of a new scale. *Journal of Health Organization and Management*. Under udgivelse.
- Leithwood, Kenneth A., Blair Mascall og Tiiu Strauss (2008). *Distributed Leadership According to the Evidence*. New York: Routledge.
- Leithwood, Kenneth, Christopher Day, Pam Sammons, Alma Harris og David Hopkins (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences student learning*. Research Report No. 800. London: Department for Education.
- Michie, S. og S. Williams (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review. *Occupational and Environmental Medicine* 60 (1): 3-9.
- Miller, Gary (2005). The political evolution of principal-agent models. *Annual Review of Political Science* 8: 203-225.
- Moynihan, Donald P., Sanjay K. Pandey og Bradley E. Wright (2012). Setting the table: How transformational leadership fosters performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory* 22 (1): 143-164.
- O'Toole, Laurence J. og Kenneth J. Meier (2011). *Public Management: Organizations, Governance, and Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- O'Toole, Laurence J. og Kenneth J. Meier (2015). Public management, context, and performance: in quest of a more general theory. *Journal of Public Administration Research and Theory* 25 (1): 237-256.
- Paarlberg, Laurie E. og Bob Lavigna (2010). Transformational leadership and public service motivation: driving individual and organizational performance. *Public Administration Review* 70 (5): 710-718.
- Pallesen, Thomas (2012). Work place democracy: Does it matter?, pp. 219-227 i Jens Blom-Hansen, Christoffer Green-Pedersen og Svend Erik Skaaning (red.), *Democracy, Elections, and Political Parties*. Aarhus: Politica.
- Rabe-Hesketh, Sophia og Anders Skrondal (2008). *Multilevel and Longitudinal Modeling Using Stata*, 2. udg. College Station, TX: Stata Press
- Rainey, Hal G. og Barry Bozeman (2000). Comparing public and private organizations: empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory* 10 (2): 447-469.

- Scott, Susanne G. og Reginald A. Bruce (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal* 37 (3): 580-607.
- Spillane, James P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Van Wart, Montgomery (2005). *Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice*. ME Sharpe.
- Van Wart, Montgomery (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review* 73 (4): 553-565.
- Wanous, John P., Arnon E. Reichers og Michael J. Hudy (1997). Overall job satisfaction: how good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology* 82 (2): 247.
- Waterman, R. W. og Meier, K. J. (1998). Principal-agent models: an expansion? *Journal of Public Administration Research and Theory* 8 (2): 173-202.
- Wegge, Jürgen et al. (2010). Promoting work motivation in organizations. *Journal of Personnel Psychology* 9 (4): 154-171.
- Woods, Philip A., Nigel Bennett, Janet A. Harvey og Christine Wise (2004). Variabilities and dualities in distributed leadership findings from a systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership* 32 (4): 439-357.
- Yukl, Gary (2010). *Leadership in Organizations*. 7. udg. Upper Saddle River, NJ: Pearson.