

Redaktion:

Eksterne redaktører: Thomas Pallesen og Lotte Bøgh Andersen

Intern redaktør: Anne Binderkrantz

Redaktion: Anne Binderkrantz, Sune Welling Hansen, Mette Kjær, Robert Klemmensen (anmeldelser), Lasse Lindekilde, Asbjørn Sonne Nørgaard, Thomas Pallesen, Jon Rahbek-Clemmensen, Rune Slothuus, Kim Mannemar Sønderskov og Morten Valbjørn

Redaktionskomité:

Peter Dahler-Larsen, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet

Kasper Møller Hansen, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet

Per Henriksen, Fagkonsulent i gymnasieskolen

Peter Viggo Jakobsen, Forsvarsakademiet

Lotte Jensen, CBS

Helene Kyed, DIIS

Christian Albrect Larsen, Institut for Statskundskab, Aalborg Universitet

Helle Ørsted Nielsen, DMU & Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet

Morten Ougaard, Department of Business and Politics, CBS

Ole Helby Petersen, Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, RUC

Bo Smith, Beskæftigelsesministeriet

Søren Winter, SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd

© politica

Omslagsdesign: Kasper Lægård, Avail Design

Grafisk tilrettelæggelse: One Hundred Proof

ISSN 2246-042X

Redaktionen sluttet den 29. april 2016

Tilmelding til nyhedsbrev: www.politica.dk

E-mail: politica@ps.au.dk

Politica publicerer alene artikler bedømt ved peer review, enten i form af enkeltstående artikler bedømt ved mindst to anonyme reviewers eller som del af et temanummer bedømt ved mindst én anonym reviewer. Der accepteres manuskripter på dansk, norsk og svensk.

Se www.politica.dk for kontaktoplysninger og skrivevejledning.

Politica er indekseret i *International Political Science Abstracts*, som udgives af IPSA.

Tidsskriftet Politica

c/o Institut for Statskundskab

Bartholins Allé 7, 8000 Aarhus C

Indhold

- 113 *Lotte Bøgh Andersen, Simon Calmar Andersen og Thomas Pallesen*
Forskning i ledelseeffekter på borgernes udbytte af de offentlige ydelser: styrker, svagheder og fremtidige perspektiver
- 135 *Ulrich Thy Jensen og Christian Bøtcher Jacobsen*
Afhænger ledelse af øjnene, der ser? Lederes og medarbejderes vurderinger af ledelse på tværs af individer, organisationer og områder
- 158 *Louise Ladegaard Bro*
Små, store eller måske rettere mellemstore organisationer? En undersøgelse af sammenhængen mellem ledelsesspænd, ledelsesidentitet og brugen af transformationsledelse i danske daginstitutioner
- 179 *Camilla Staniok*
Medindflydelse som en vej til målcommitment: ledelse på de almene gymnasier
- 208 *Anne Mette Kjeldsen, Mads Leth Felsager Jakobsen og Thomas Pallesen*
Distribueret ledelse i offentlige serviceorganisationer
- 228 *Lotte Bøgh Andersen, Anne Bøllingtoft, Martin Christensen og Ida Bøgh Hald*
Ledelse af forandring: dilemmaer, udfordringer og erfaringer

Anmeldelse

- 251 Per Mouritsen. *En plads i verden. Det moderne medborgerskab*, Gyldendal, 2015 (Simon Laumann Jørgensen)
- 255 Abstracts
- 258 Om forfatterne

Lotte Bøgh Andersen, Simon Calmar Andersen og
Thomas Pallesen

Forskning i ledelseeffekter på borgernes udbytte af de offentlige ydelser: styrker, svagheder og fremtidige perspektiver

Både i Danmark og internationalt forskes der mere og mere i offentlig ledelse, og denne artikel giver et overblik over litteraturen om, hvilken effekt offentlig ledelse har på borgernes udbytte af de offentlige ydelser. Herunder går vi i dybden med transformationsledelse som en central tilgang indenfor lederskab, der fokuserer på lederens adfærd. Vi beskriver også dele af styringslitteraturen, der i højere grad fokuserer på effekten af formelle ledelsesredskaber. Endelig diskuterer vi ikke-ledercentrerede tilgange i form af forskning i distribueret ledelse og kollaborativ ledelse. I den afsluttende perspektivering diskuterer vi, hvordan fremtidig ledelsesforskning kan skabe mere sikker viden om ledelseeffekter på borgernes udbytte af de offentlige ydelser samt inddrage kontekstens betydning for dette.

Hvis politik defineres ud fra, hvordan samfundets ressourcer ender med at blive fordelt mellem borgerne – som i Lasswells (1936) definition, “hvem får hvad, hvornår og hvordan?” eller Eastons (1965: 50) “den autoritative fordeling af værdier med gyldighed for et samfund” – er offentlige ledere helt centrale politiske aktører. I nogle tilfælde har de formelt fået delegeret autoritet til at fordele ressourcer og indsatser, men også i andre tilfælde kan de have afgørende betydning for, hvilket udbytte borgere ender med at få af de offentlige serviceydelser (Orazi, Turrini og Valotti, 2013: 487). Sagt på en anden måde har ledelse betydning for offentlige organisationers performance forstået som de præstationer, organisationerne leverer (O’Toole og Meier, 2011: 2). Denne artikel vil på baggrund af fire internationale litteraturreviews sammenfatte den eksisterende forskning i, hvordan offentlig ledelse påvirker borgernes udbytte af de offentlige ydelser.

Forskningen i offentlig ledelse er omfattende og bred – også i Danmark. Men når det drejer sig om effekten af offentlig ledelse for borgernes udbytte, er der ikke så meget dansk forskning. Vi præsenterer derfor en del udenlandsk forskning, der har dette sigte, og relaterer resultaterne til dansk forskning, herunder især til de øvrige artikler i dette temanummer. Som perspektivering diskuterer vi blandt andet betydningen af den (nationale) kontekst, som ledelse udfoldes indenfor, og hvordan det påvirker offentlig ledelses effekt for

borgerne. Det er noget, forskningen kun netop er begyndt at berøre, og derfor diskuterer vi i perspektiveringens også, hvordan den offentlige ledelsesforskning i de kommende år kan arbejde videre med at undersøge ledelseseffekter på borgernes udbytte.

Spørgsmålet om, hvordan offentlig ledelse påvirker resultatet af offentlige organisationers indsats, er især blevet undersøgt systematisk i de seneste 15 år (Rainey, 2014). Den øgede interesse har resulteret i flere litteraturreviews af den eksisterende forskning i offentlig ledelse, heraf fire indenfor de seneste tre år (Van Wart, 2013; Orazi, Turrini og Valotti, 2013; Vogel og Masal, 2015; Chapman et al., 2015), og med udgangspunkt i disse reviews ser vi i denne artikel på tre perspektiver. De tre perspektiver repræsenterer henholdsvis styring, lederskab og den ikke-ledercentrerede tilgang til offentlig ledelse. Styringsforskning fokuserer primært på formelle, strukturelle ledelsesredskaber og er især præget af O'Toole og Meiers (1999) forskningsprogram. Lederskabsforskningen fokuserer på lederens personlige adfærd og især lederens effekt på motivation af medarbejdere (Grøn og Hansen, 2014: 68-69), og vi lægger her særlig vægt på transformationsledelse, der længe har været en dominerende tilgang (Burns, 1978; Bass, 1999; Wright, Moynihan og Pandey, 2012; Vogel og Masal, 2015). Endelig udgør de ikke-ledercentrerede tilgange såsom distribueret ledelse og kollaborativ ledelse, der er en ny tendens i forskningen i offentlig ledelse, som vi tager op, fordi litteraturreviewene er enige om, at denne tilgang i øjeblikket har øget betydning og dækker et vigtigt hul i den eksisterende viden (Vogel og Masal, 2015: 1181; Van Wart, 2013: 530, 532).

Vi indleder artiklen med at tydeliggøre, hvad vi mener med offentlig ledelse i begrebsafklaringer af henholdsvis "offentlig" og "ledelse". Derefter gennemgår vi de eksisterende litteraturreviews og præsenterer de tre perspektiver, vi går mere i dybden med. Efter gennemgange af disse perspektiver sammenfatter vi styrker og svagheder ved de forskellige tilgange og giver på den baggrund vores bud på, i hvilke retninger fremtidig forskning i offentlig ledelses effekter på borgernes udbytte med fordel kan bevæge sig. Dette illustreres med eksempler på undersøgelser af offentlig ledelse, der på forskellig vis søger at komme ud over svaghederne i de eksisterende perspektiver.

Offentlig ledelse: begrebsafklaring

De fire litteraturreviews definerer offentlig ledelse forskelligt. Chapman et al. (2015: 2) ser det fx som udførelse af ledelse både internt i og mellem organisationer, der arbejder sammen for at adressere delte problemer og producere offentlig værdi. Van Wart (2013) koncentrerer sig derimod om "administrativ ledelse" med fokus på de personer (på alle niveauer), der leder, styrer og gui-

der offentlige og selvejende (non-profit) organisationer, samt på de medfølgende processer og netværk. Vogel og Masal (2015: 1166) afgrænser sig (uden at have en egentlig teoretisk definition) til “organizational leadership in a distinct PA [public administration] perspective, rather than on other forms of public leadership such as political community, or military leadership”. Deres litteraturreview inddrager i forlængelse heraf kun artikler, som indeholder ordet ”leadership” i titlen, resumeet og/eller nøgleordene, og som er udkommet i internationale tidsskrifter indenfor offentlig forvaltning. Orazi, Turrini og Valotti (2013: 490-491) skelner mellem førstelinjeledelse (ledelse af medarbejdere), der ses som brugen af ledelsesmæssige teknikker og anvendelse af tilrådelige ressourcer i bestræbelser på at opnå organisatorisk performance, og ledelse af ledere, der går ud på proaktivt at give førstelinjelederne de bedst mulige redskaber, ressourcer og kompetencer i forhold til at opnå organisatorisk performance. Alle fire reviews fokuserer på ansatte ledere og ikke på valgte politikere, og samme afgrænsning gælder for denne artikel. Hvordan vi nærmere forstår de to delkomponenter i begrebet offentlig ledelse diskuteres nedenfor.

Offentlig ledelse

Skellet mellem forskning i ledelse af private og offentlige organisationer bliver ofte italesat som skellet mellem generisk ledelsesforskning og forskning i offentlig ledelse. Studiet af ledelse af private organisationer rækker tilbage til i hvert fald Taylor (1911). Hvorvidt viden om effekter af ledelse i den private sektor lader sig overføre til den offentlige sektor – om ledelse er et generisk fænomen, eller om der gælder særlige vilkår for offentlig ledelse – er en fortløbende diskussion (Meier og O’Toole, 2011; Rainey, 2014). En af udfordringerne er manglen på et skarpt defineret skel mellem offentlige og private organisationer. I denne artikel følger vi en del af den internationale litteratur ved at behandle forskellen mellem offentlig og privat ikke som et enten/eller men som et spørgsmål om grader, der handler om ejerskabet, graden af politisk styring og finansieringskilden – som alle tre kan være mere eller mindre offentlige (Bozeman, 1987; Perry og Rainey, 1988).

Først for nylig er forskellen i effekten af ledelse i private og offentlige organisationer blevet teoretiseret mere systematisk (Meier og O’Toole, 2011) og undersøgt empirisk (Hvidman og Andersen, 2014). Selvom kun få studier giver indsigt i de særlige kendetegn ved offentlig ledelse, anbefaler litteraturreviewene større fokus på dette i fremtiden (Vogel og Masal, 2015: 1179; Van Wart, 2013: 537).

Offentlig ledelse

På engelsk skelnes mellem *management* og *leadership*, uden at der dog eksisterer nogen klokkeklar afgrænsning af de to begreber. På dansk kan man tilsvarende skelne mellem styring (*management*) og lederskab (*leadership*) (Grøn og Hansen, 2014: 68-69). Styring skal her ses som konkrete, strukturelle redskaber rettet mod at fremme eller forhindre en bestemt adfærd og derigennem performance. Det afgrænses nogle gange til POSDCORP (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, and Budgeting) (Gulick, 1937). Både styring og det engelske management bruges dog også bredere og inkluderer fx ofte samarbejdsrelationer med andre organisationer. Lederskab beskrives som oftest som egenskaber eller adfærd hos individer med formelle ledelsesbeføjelser. Adfærden kan afgrænses til at handle om at motivere medarbejdere (fx ved brug af diverse tilskyndelser eller ved at opstille visioner for organisationen (Kotter, 2014: 59-60) eller mere bredt til adfærd relateret til gennemførelse af en aktivitet/opnåelse af et mål ved hjælp af og gennem andre personer (se også Tannenbaum, Weschler og Massarik, 1961).

Denne artikel behandler offentlig ledelse både som styring og lederskab, og vi inddrager såvel ledelse udadtil i form af samarbejde med andre organisationer og med højere niveauer i det politiske styringshierarki som ledelse indadtil i form af fx rekruttering, fastholdelse og budgettering. Vi kommer desuden ind på, hvordan ledelsesbeføjelser kan varetages af aktører uden formelle lederstillinger. Som anført af Orazi, Turrini og Valotti (2013: 490) ses styring og lederskab heller ikke længere som modsætninger i litteraturen, selvom nogle dele fokuserer mest på det ene element og andre dele mere på det andet element. I praksis er skellet mellem styring og lederskab heller ikke altid klart. For eksempel spiller de New Public Management-reformer, der har præget udviklingen af den offentlige sektor i mange vestlige lande de seneste 30 år, ofte på begge strenge (trods benævnelsen "Management") ved nogle gange at fokusere på at "få ledere til at lede" med brug af styringsredskaber og andre gange at "lade ledere lede" ved brug af lederskabstilgange (Kettl, 1997; jf. Andersen, 2014). I artiklen her forstås offentlig ledelse som alle typer bestræbelser på at påvirke medarbejdere til at formulere og arbejde hen imod opfyldelsen af bestemte mål i offentlige organisationer.

Eksisterende reviews af litteraturen om offentlige ledelse

Afsnittet her gennemgår de vigtigste resultater fra de fire nævnte litteraturreviews, der også bruges til at identificere tre perspektiver, som vi efterfølgende går mere i dybden med. Givet afgrænsningen til forskningen i ledelseeffekter på borgernes udbytte af de offentlige ydelser, er diskussionen fokuseret på le-

delse som forklaringsfaktor (ikke som det, der skal forklares), og Chapman et al. (2015: 10-11) finder da også, at dette fokus er gældende for de fleste studier af offentlig ledelse. Undersøgelser af, hvad der kan forklare ledelse eller manglen på samme, er imidlertid også både vigtige og interessante – som illustreret af Bro (2016) i dette temanummer – og Chapman et al. (2015: 12) argumenterer for, at det i højere og højere grad bliver et fokus i forskningen. På samme måde er ledelses betydning for fx organisationens overlevelse og for medarbejdernes trivsel relevante effekter af ledelse. Af pladsmæssige årsager behandles denne litteratur dog ikke i artiklen her.

Vogel og Masal (2015) gennemfører ved hjælp af henholdsvis bibliografisk kobling og citeringskobling en grundig undersøgelse af, hvor meget forskellige perspektiver fylder i den samlede litteratur om offentlig ledelse. Idéen er at identificere klynger af forholdsvis ens artikler med henblik på at kunne karakterisere klyngernes indhold og relative vægt i litteraturen. Begge kategoriseringsmetoder resulterer i et todimensionelt rum, hvori forskellige ledelsestilgange indplaceres. Skellene går imellem henholdsvis en objektivistisk og en socialkonstruktivistisk videnskabsteori og mellem et mikroniveaufokus (der primært interesserer sig for individniveauet) og et multilevelfokus (der gør eksistensen af flere niveauer til en pointe). De to vigtigste tilgange vurderet efter den bibliografiske metode, der fremhæver nyere artikler, er Public Leadership Outcome-studierne og Transformational Public Leadership, mens New Public Management og Leadership Theory er de væsentligste klassiske bidrag, der fremkommer ved citationskoblingsmetoden. I alle disse tilgange er der studier, der har til formål at undersøge ledelseseffekterne på borgernes udbytte af de offentlige ydelser.

De tre øvrige reviews (Van Wart, 2013; Orazi, Turrini og Valotti, 2013; Chapman et al., 2015) er enige i, at transformationsledelseslitteraturen er en vigtig del af forskningen i offentlig ledelse. Transformationsledelse handler bl.a. om at forsøge at artikulere en appellerende vision, hvis mening bliver delt med medarbejderne med henblik på at sikre, at hele organisationen arbejder i samme retning både på kort og langt sigt via enighed om værdier og målsætninger (Orazi, Turrini og Valotti, 2013: 494). Samtidig er der væsentligt sammenfald mellem *leadership theory* og transformationsledelse. En af klassikerne indenfor *leadership theory* er Kotter (1987, 1990a, 1990b), der fremhæver, at lederskab handler om at formulere en vision samt at aligne og motivere medarbejderne til at arbejde for virkeliggørelsen af visionen. Pga. reviewenes enighed om tilgangens store vigtighed og sammenfaldet med *leadership theory*-litteraturen diskuteres transformationsledelseslitteraturen som et af de tre perspektiver i efterfølgende afsnit.

Vogel og Masals (2015) anden klynge af ledelsesstudier er ”public leadership outcomes”, og den forskning er i høj grad karakteriseret ved, at niveauerne (fx medarbejder- og organisationsniveau) eksplicit modelleres. Det er en tilgang med mange bidrag, som ligger indenfor styringstilgangen til offentlig ledelse. Der er stor forskel på, om de øvrige reviews (ud over Vogel og Masal, 2015) inddrager denne tilgang (dvs. forskningen med fokus på formelle, strukturelle ledelsesredskaber). Van Wart (2013) fremhæver tilgangen som betydningsfuld og citerer to af dens vigtige skoler (Texas school-tilgangen repræsenteret ved Meier og O’Toole (1999, 2001) og Cardiff-tilgangen repræsenteret ved blandt andre Andrews, Boyne og Walker (fx 2006). Orazi, Turrini og Valotti (2013) nævner derimod slet ikke Meier og O’Toole, og det samme gælder Chapman et al. (2015), som heller ikke nævner Cardiff tilgangens forskere. Forskellen skyldes givetvis alene, at søgninger alene på ordet ”leadership” kan udelade den del af den relevante litteratur, der bruger betegnelsen management frem for leadership. Denne litteratur står i nogen grad på skuldrene af New Public Management-litteraturen (den fjerde af Vogel og Masals klynger) i sit fokus på effekten af den offentlige virksomhed og dermed også på ledelseseffekten på borgernes udbytte af de offentlige ydelser. Derfor diskuteres tilgangen også nærmere nedenfor.

Vogel og Masal kritiserer de eksisterende empiriske studier for næsten kun at have en ledercentreret tilgang og påpeger, at ”followers are active participants rather than passive recipients in the leadership process” (2015: 1181). Van Wart (2013: 530, 532) argumenterer i forlængelse heraf for, at der er kommet større opmærksomhed på tilgange med fokus på medarbejderne (herunder på distribueret ledelse), men at der trods megen lovprisning kun er gennemført ganske få veludvalgte empiriske studier indenfor tilgangen. Orazi, Turrini og Valotti (2013: 490) anfører ligeledes, at der i de seneste ti år er opstået en ”shared leadership approach”, hvor ledelsesfærdigheder og -kompetencer er fordelt mellem aktørerne (svarende til hvad man også kalder distribueret ledelse). Vogel og Masals (2015) analyse viser desuden, at ”collaborate leadership” i omfang følger lige efter transformationsledelse og *public leadership outcome* vurderet efter bibliografikoblingsmetoden, der som nævnt fokuserer på den nyeste litteratur. På den baggrund har vi udvalgt ledelsesforskning uden ledercentrering som det tredje perspektiv, vi går i dybden med.

Transformationsledelse

Som nævnt er kernen i transformationsledelse den formelle leders bestræbelser på at formulere og dele en appellerende vision. Bro (2016) benævner det i dette temanummer som udvikling, deling og fastholdelse af en vision for organisa-

tionen, og denne forståelse beskriver netop de tre sammenhængende processer i ledelsesstilen. Ofte vil offentlige organisationers visioner handle om borgernes udbytte af de offentlige ydelser, hvilket medvirker til at gøre tilgangen relevant for artiklen her. Som reaktion på Knippenberg og Sitkins (2013) kritik af begrebet har mange forskere valgt at fokusere på det visionære element i ledelsesformen (fx Bellé, 2014), ligesom forskningen er blevet mere omhyggelig med at adskille ledelsesadfærden fra dens resultater i målingen af begreberne. De hidtidige resultater (Wright og Pandey, 2010; Wright, Moynihan og Pandey, 2012; Moynihan, Pandey og Wright, 2012) peger på, at transformationsledelse motiverer medarbejderne til at overskride deres egennytte og yde endnu mere og derfor også bidrager til bedre udbytte for borgerne af de offentlige ydelser. En del studier inkluderer også transaktionsledelse, som er betegnelsen for anvendelsen af betingede belønninger og sanktioner med henblik på at gøre det fordelagtigt for medarbejderne at yde mere for organisationen (Jacobsen og Andersen, 2015: 4).

Nogle forfattere har set transformations- og transaktionsledelse som modsætninger (fx Burns, 1978), men litteraturen går mere og mere i retning af at se dem som komplementære (fx Jensen og Jacobsen, 2016 i dette temanummer). Park og Rainey (2008: 130) finder således, at kombinationen af de to ledelsesformer ser ud til at give de mest positive resultater, og der er gennemført flere eksperimentelle undersøgelser med offentlige ledere og deres ansatte, som viser positive kausaleffekter af transformationsledelse på performance (Bellé, 2014; Dvir et al., 2002). Tilsvarende argumenterer Orazi, Turrini og Valotti (2013: 486) for, at ”public sector leaders should behave mainly as transformational leaders, moderately leveraging transactional relationships with their followers and heavily leveraging the importance of preserving integrity and ethics in the fulfillment of tasks”. Det centrale i argumentet er dog, at fokus er flyttet hen imod integreret ledelse forstået som en kombination af transaktionelle og transformativt adfærdskomponenter, fordi det sikrer, at intentionen bag de offentlige ydelser står klar, samtidig med at medarbejdernes indre motivation bliver øget via anerkendelse af deres indsats, herunder også via belønning af god performance (Orazi, Turrini og Valotti, 2013: 494).

I Danmark er transformations- og transaktionsledelse især blevet undersøgt på ungdomsuddannelsesområdet, og her viser der sig positive sammenhænge mellem begge ledelsesformer og borgernes udbytte af de offentlige ydelser, i denne sammenhæng målt som gymnasieelevernes faglige præstationer ved de afsluttende skriftlige prøver (Jacobsen, Wittrup og Andersen, 2014: 189). Jf. Vogel og Masal (2015: 1175-1176) er det en generel tendens i transformationsledelseslitteraturen at undersøge effekten på medarbejderne i form af jobtil-

fredshed, public service motivation og organisatorisk commitment. Danske eksempler er Krogsgaard, Thomsen og Andersens undersøgelse (2014), der viser, at sammenhængen mellem public service motivation og transformationsledelse på professionshøjskolerne er betinget af graden af værdikonflikt, og Staniok og Jacobsens (2014) undersøgelse, der konkluderer, at samspillet mellem transformationsledelse og gymnasirektorers organisatoriske commitment hænger sammen med gymnasielærernes organisatoriske commitment.

Begge studier tydeliggør en vigtig pointe i den allernyeste transformationsledelseslitteratur: De positive effekter af transformationsledelse er betinget af, at medarbejderne faktisk oplever transformationsledelsen (Jacobsen og Andersen, 2015, se også Jensen og Jacobsen, 2016 i dette temanummer). På den måde hænger transformationsledelsesforskningen sammen med andre dele af den mikroorienterede ledelseslitteratur, og Staniok (2016) eksemplificerer denne forskning i dette temanummer med sin undersøgelse af betydningen af medindflydelse for sammenhængen mellem lederes målprioritering og medarbejderes målcommitment på de danske almene gymnasier.

Styring: fokus på formelle, strukturelle ledelsesredskaber

Store dele af forskningen i betydningen af formelle, strukturelle ledelsesredskaber sigter mod at undersøge effekten på forskellige outcomes (Vogel og Masal, 2015: 1174), herunder borgernes udbytte af de offentlige ydelser. Som nævnt karakteriserer Vogel og Masal den videnskabssteoretiske tilgang som objektivistisk, og forskningen har oftest fokus på flere niveauer.

Et klassisk styringsredskab er økonomiske incitamenter forstået som regler om, at en aktør får en materiel (typisk pengemæssig) belønning, hvis og kun hvis aktøren udfører en given adfærd eller opnår et givet resultat. Det kan således betragtes som en form for formaliseret transaktionsledelsesredskab. Både international (fx Burgess og Ratto, 2003 og Dixit, 2002) og dansk litteratur (Andersen et al., 2010) har kritisk diskuteret effekten af økonomiske incitamenter i offentlige organisationer og indvendingerne imod, at der skulle være en positiv betydning for den tilsigtede effekt for borgerne af de offentlige ydelser er mangfoldige (Bregm, 2010). De omfatter fx eksistensen af multiple målsætninger, manglende vilje til at føre incitamenterne igennem til det relevante niveau, vanskelighederne ved at sikre troværdighed i et system med politikere i toppen samt eksistensen af andre typer motivation (se Andersen et al., 2010 for en oversigt). Det ændrer ikke på, at en gennemtænkt brug af økonomiske incitamenter til offentligt ansatte, der tager disse forudsætninger alvorligt, kan have en positiv effekt på borgernes udbytte af de offentlige ydelser. Lavy (2015) viser således, at der var en positiv effekt af resultatløns for israelske gymna-

sielærere, der blev aflønnet efter deres elevers præstationer (gennemførelse og testscore i engelsk, hebræisk, arabisk og matematik). Dee og Wyckoff (2013) viser ligeledes, at økonomiske incitamenter i de offentlige skoler i District of Columbia (DC), der giver lærerne stærke tilskyndelser til at øge deres elevers testscores, har en virkning.

Mens økonomiske incitamenter typisk bruges indadtil i organisationen (eller af organisationer på overordnede niveauer i deres styring af underliggende organisationer), er netværk ofte et udadrettet styringsredskab. Det handler blandt andet om at udnytte samarbejds mulighederne med andre organisationer (typisk i lokalområdet). Argumentet for at lægge vægt på ledelse udadtil er, at offentlige organisationer ofte er placeret i et gensidigt afhængighedsforhold til andre organisationer i et netværk. Selvom de forskellige organisationer ikke altid direkte kan kontrollere hinanden, kan de alligevel være gensidigt afhængige i forhold til at sikre, at borgerne får et stort udbytte af de offentlige ydelser.

Teorien er, at der kan være i hvert fald to fordele for offentlige organisationer i at indgå i netværkssamarbejde (O'Toole, 1997; Meier og O'Toole, 2001). For det første kan netværket give adgang til ressourcer og muligheder, som den enkelte organisation ikke selv besidder. For det andet kan netværkssamarbejde også have en fordel ved mere defensivt at beskytte organisationen mod negative påvirkninger udefra. Omvendt kan aktører i et netværk også have meget forskellige interesser og dagsordener, og uden en fælles, overordnet hierarkisk ledelse kan det være vanskeligt at koordinere og målrette samarbejdet. Det er derfor et åbent empirisk spørgsmål, om netværkssamarbejde samlet set er med til at øge borgernes udbytte af de offentlige ydelser, men eksisterende forskning tyder på, at det i hvert i nogle sammenhænge kan være tilfældet (Meier og O'Toole, 2001; Meier et al., 2015).

Forskning i styring indadtil omfatter mange forhold, blandt andet betydningen af rekruttering og stabilitet. Brehm og Gates (1997) argumenterer for, at offentlige lederes vigtigste opgave består i at rekruttere de rette personer – de der deler organisationens målsætninger og derfor er indstillede på at arbejde (*working*) – fordi ledere kun i beskedent grad kan påvirke medarbejdere, der er enten indifferente (og af den grund skulker, hvilket benævnes *leisure shirking*) eller ligefrem er modstandere af organisationens målsætninger og derfor enten aktivt obstruerer opgaveløsningen (*sabotage*) eller bare skulker pga. uenigheden (hvilket benævnes *dissent shirking*). Konklusionen er delvist et resultat af Brehm og Gates' (1997) grundlæggende antagelse om, at medarbejdernes præferencer er givet på forhånd og ikke påvirkes grundlæggende, mens de er ansat. Men der er for nylig kommet stærkere empirisk belæg for, at medarbejdere, der er motiveret til at arbejde for at forbedre den offentlige service, også bidrager

til, at borgerne får større udbytte af de offentlige ydelser. Andersen, Heinesen og Pedersen (2014) finder fx, at danske folkeskoleelever får bedre afgangsprøvekarakterer, hvis de i det pågældende fag er blevet undervist af en lærer med høj public service motivation. I et review af 86 studier af betydningen af styring for organisatorisk performance hos lokale offentlige myndigheder (typisk kommuner) finder Walker og Andrews (2015: 122) også, at *staff quality* hænger stærkt positivt sammen med performance (herunder borgernes udbytte af de offentlige ydelser), og det gælder også for planlægning og personalemæssig stabilitet.

Et nogle gange overset styringsredskab indadtil er således stabilitet. Bru- gen af reformer og omorganiseringer, nedskæringer og budgetter til særlige initiativer kan give det indtryk, at forandringer er forudsætningen for succes. Forandring ses ofte ikke bare som en nødvendighed, men ligefrem som et ideal (O'Toole og Meier, 2003: 43). Der er imidlertid forskning, der viser, at stabilitet ofte kan være bedre end forandring, og der er derfor grund til at nævne stabilitet, eller måske mere præcist en passende grad af stabilitet, som et styringsredskab, selvom det måske ikke er det redskab, offentlige ledere, der vil søge at skabe forbedringer, først tyr til. Allerede Weber (1922) argumenterede for, at faste, regelbaserede procedurer er et centralt omdrejningspunkt for udviklingen af en moderne og effektiv offentlig sektor, der ikke er baseret på personlige præferencer hos de til enhver tid siddende embedsmænd. Der kan skelnes mellem stabilitet på en lang række ledelsesmæssige områder: organisationens struktur (størrelse, organisering), mission og målsætninger, produktionsteknikker, beslutningsprocedurer, personale (O'Toole og Meier, 2003) og budgetlægning (Andersen og Mortensen, 2010). Ikke alle områder er lige velundersøgte empirisk, men et amerikansk studie peger på positive effekter af personalemæssig stabilitet (O'Toole og Meier, 2003), mens et dansk studie viser positiv sammenhæng mellem stabile budgetter og organisationernes resul- tater (Andersen og Mortensen, 2010).

Indenfor tilgangen findes også forskning, der inddrager ledelse både indadtil og udadtil, hvilket kan eksemplificeres ved offentlige lederes strategiske stillingtagen. Denne forskning er præget af Miles og Snows (1978) skelnen mellem *prospectors*, *defenders* og *reactors*. Prospectors er organisationer, der aktivt opsøger nye muligheder og eksperimenterer og tager risici for at opnå fordele førend andre. Defenders forsvarer aktivt deres nuværende kerneopgaver og hæger om de budgetter, de har til at udføre de opgaver. Reactors gør ingen af delene, men reagerer passivt, hvis de bliver presset til det. Andrews, Boyne og Walker (2006) foretog den første empiriske test af betydningen af disse strategier i den offentlige sektor og fandt en positiv sammenhæng mellem

prospector-strategien og resultaterne i engelske myndighedsområder. I dansk sammenhæng er Klausens (2014) opdeling i strategisk, administrativ, faglig og personaleledelse et eksempel på en begrebsliggørelse af indad- og udadrettede ledelsestiltag.

Samlet set er der mange studier indenfor styringsforskningen, der peger på, at lederes formelle og strukturelle ledelsesredskaber har en betydning for borgernes udbytte af de offentlige ydelser. Det gælder både netværksledelse udadtil, rekruttering af motiverede medarbejdere, stabilitet omkring organisationens kerneopgaver og en prospektiv strategi. Samtidig gælder det dog også, at en stor del af denne forskning er udført i en amerikansk kontekst, og som vi kommer nærmere ind på efter gennemgangen af ikke-ledercentreret ledelsesforskning, begynder der også at komme studier, der indikerer, at styring ikke betyder lige så meget i danske skoler, som det gør i de amerikanske (Meier et al., 2015).

Ledelsesforskning uden ledercentrering

Som nævnt argumenterer flere af litteraturreviewene for, at ikke-ledercentreret forskning er en ny central tendens i forskningen i offentlig ledelse. Herunder kan det være relevant at skelne mellem distribueret ledelse, som ser på ledelsesadfærd udført af personer uden formelt ledelsesansvar indenfor en given organisation (det kaldes også til tider *shared leadership*), og kollaborativ ledelse, der omhandler ledelse på tværs af organisationer.

Distribueret ledelse bliver undersøgt af Jakobsen, Kjeldsen og Pallesen (2016) i dette temanummer og defineres som delingen af generiske ledelsesopgaver med henblik på at påvirke ressourcer, beslutninger og mål i en organisatorisk sammenhæng. Distribueret ledelse finder jf. denne tilgang sted, når aktører uden formelle ledelsespositioner udfører ledelsesopgaver. Der findes ikke mange stringente analyser af, hvordan det påvirker borgernes udbytte af de offentlige ydelser, men Jakobsen, Kjeldsen og Pallesens analyse (2016) tyder på, at det giver større brugertilfredshed, ligesom det hænger positivt sammen med medarbejdernes grad af innovativ adfærd og jobtilfredshed. Andre empiriske undersøgelser tyder også på, at der er positive effekter af distribueret ledelse på skoleområdet på elevernes læring og lærertilfredshed (Harris 2009, 2013; Hulpia, Devos og Van Keer, 2011; Devos og Hulpia, 2009) og ligeledes også positive organisatoriske effekter af distribueret ledelse på sygehusområdet (Fitzgerald et al., 2013). Som diskuteret af Jakobsen, Kjeldsen og Pallesen (2016) kan tilgangen med fordel ses som komplementær snarere end som konkurrerende i forhold til litteraturens øvrige ledelsestilgange, da der som oftest også vil være en formel leder, der beslutter, i hvilket omfang ledelsesopgaverne skal distri-

bueres til medarbejderne i organisationen. Distribueret ledelse vil således ofte være et bevidst valg, den formelle ledelse træffer om, i hvilket omfang ledelsesopgaverne skal uddelegeres. Distribueret ledelse kan dog også være et resultat af en proces, der ikke er intenderet af den formelle ledelse og måske endda i særlig grad opstår, hvis den formelle ledelse ikke formår at udfylde ledelsesrollen, hvorefter ansvarlige medarbejdere mere eller mindre bevidst overtager ledelsesrollen for at få organisationen til at fungere.

Kollaborativ ledelse vedrører som berørt ovenfor delt ledelse på et mere organisatorisk plan, idet det omhandler samarbejdsprocesser relateret til delte resultater mellem organisationer og sektorer og til større demokratisk ansvarlighed (Van Wart, 2013: 531). Her balancerer definitionen tæt på at definere begrebet ved dets effekter, men der er også en række lighedspunkter med den forskning i netværksledelse, der foregår i tilknytning til styringstilgangen til ledelse (Meier og O'Toole, 2001). Resultaterne stemmer også overens i den forstand, at kollaborativ ledelseslitteratur tenderer til at finde positive sammenhænge mellem brugen af kollaborativ ledelse og især organisationsinterne forhold så som implementeringen af administrative reformer, graden af samarbejde og ledernes kompetencer til samarbejde (Chapman et al., 2015). McGuire og Silvia (2009) finder fx, at lederes opfattelse af, hvor godt deres ledelsesnetværk imødekommer deres behov, afhænger af det omfang, hvori lederne deltager i forskellige former for mobilisering mv.

I dansk sammenhæng er der indenfor denne tilgang især gennemført studier af samarbejdsdrevet netværksledelse (Aagaard, Sørensen og Torfing, 2014; Krogh og Torfing, 2015; Torfing, 2015), og disse argumenterer generelt for, at styringsnetværk kan bidrage til at øge styringskapaciteten – governabiliteten – i offentlige organisationer. De forskningsdesign, der anvendes indenfor kollaborativ ledelsesforskning, gør det dog vanskeligt at konkludere noget endeligt om betydningen for borgernes udbytte af de offentlige ydelser. Det gælder også i et vist omfang for distribueret ledelse, om end artiklen om distribueret ledelse i dette temanummer demonstrerer, at det er muligt at analysere sammenhængen mellem distribueret ledelse og borgerudbytte systematisk (Jakobsen, Kjeldsen og Pallesen, 2016). Selvom kvaliteten af såvel af de kvantitative studier (fx Silins og Mulford, 2002) som af de kvalitative studier (Timperley, 2005; Kjeldsen, Jonasson og Oversen, 2015) indenfor tilgangen stiger, er det dog endnu stadig vanskeligt at drage sikre kausalslutninger om betydningen af distribueret og kollaborativ ledelse.

Styrker og svagheder i den eksisterende forskning – og fremtidige løsninger

Nogle af ledelsesforskningens styrker og svagheder er de samme i de tre perspektiver, som vi gennemgik i dybden, og andre varierer. Styringstilgangen til ledelse og transformationsledelsestilgangen ligner hinanden i den henseende, at de forskellige aspekter af ledelse ofte måles gennem spørgeskemaer udsendt til et stort antal sammenlignelige offentlige organisationer. Førstnævnte tilgang har især undersøgt skolechefer i Texas (fx Meier og O'Toole, 2001), mens Wright, Moynihan og Pandey (2010, 2012) og Moynihan, Pandey og Wright (2011) i deres undersøgelser af transformationsledelse fx trækker på NASP, som er en spørgeskemaundersøgelse udsendt til lokale, overordnede ledere i USA (enheder med befolkningstal over 50.000). Fordelen ved at bruge spørgeskemaer til at måle ledelse er, at det muliggør undersøgelse af et stort antal organisationer på én gang – også i forhold til aspekter af ledelse, som der ikke foreligger andre datakilder til. I forhold til casebaserede studier kan der desuden bedre tages højde for andre potentielle årsager til organisationers resultater, ligesom generaliserbarheden af fundene er større. Svaghederne er blandt andet en begrænsning i forhold til, hvor nuanceret forskellige ledelsesaspekter kan undersøges, og (i nogle studier) en afhængighed af lederens selvrapportering. Sidstnævnte er dog ikke nogen nødvendighed, eftersom flere og flere studier (især indenfor transformationsledelsestilgangen) anvender spørgeskemaer til både ledere og medarbejdere. Jensen og Jacobsen (2016) illustrerer i dette temanummer, at disse to målinger kan være meget forskellige. Ledelse kommer i høj grad an på øjnene, der ser, og ledere har en tilbøjelighed til at vurdere deres egen adfærd mere positivt end deres medarbejdere. Jensen og Jacobsens (2016) resultater tilsiger således (i lighed med resten af *self-other*-litteraturen), at ledelsesforskning fremover med stor fordel teoretisk kan begrebsliggøre ledelse som værende forskellig set fra medarbejder- og lederperspektiv.

Transformationsledelseslitteraturen og styringstilgangen til ledelse trækker dog ikke udelukkende på spørgeskemadata, og især sidstnævnte tilgang bruger i høj grad også registerdata. I Meier og O'Tooles studier fra Texas (fx 2001) har det drejet sig om elevernes resultater ved afsluttende prøver. I England har man i vid udstrækning benyttet evalueringer foretaget af den engelske Audit Commission. Offentlige organisationer har ofte mange mål og formål, og brugen af de registrerede resultatmålinger kan have en tendens til at fokusere forskningen mod det, der måles. Omvendt er det ofte centrale mål, som man forsøger at indsamle systematiske data på. Registerdata kan ikke siges at være fuldstændigt objektive, idet der oftest ligger subjektive vurderinger bag i hvert fald dele af datagenereringsprocessen. Men de har typisk det fællestræk, at resultaterne

ikke direkte kontrolleres af de organisationer, der evalueres. Der er for nylig foretaget nogle studier, der viser, at subjektive resultatmålinger overestimerer resultaterne på måder, der ikke er systematisk relateret til registerdata (Meier og O'Toole, 2013a; Meier et al., 2015). Endnu værre er det, hvis de subjektive afhængige variable er målt i samme spørgeskema og med samme respondent som de forklarende variable. Så kan der opstå en systematisk bias, der resulterer i signifikante statistiske sammenhænge, som ikke er der, hvis man anvender resultatmålinger fra registre (Meier og O'Toole, 2013b; Favero og Bullock, 2015; Jakobsen og Jensen, 2015). En stærk anbefaling til fremtidig forskning er derfor at bestræbe sig på at undgå selvrapporterede resultatmål, herunder især målinger af både ledelse og performance i samme spørgeskema. Dette skal dog afvejes i forhold til et hensyn om, at forskningen i ledelseeffekter på borgernes udbytte af offentlige ydelser ikke alene bliver drevet af, hvad det er muligt at måle validt.

I forhold til at identificere sammenhængen mellem de forklarende ledelsesvariable og resultatmålingerne benytter alle tre tilgange som oftest almindelig regressionsanalyse. Det gør undersøgelserne sårbare over for, at de korrelationer, der findes, ikke altid med sikkerhed kan tilskrives en effekt af et bestemt ledelsesaspekt på resultatet. Sammenhængen kan fx også gå den anden vej, hvis organisationer med gode resultater i højere grad har overskud til at netværke med andre organisationer, bedre kan rekruttere og fastholde velmotiverede medarbejdere og har råderum til at forfølge mere proaktive innovationsstrategier. Studierne forsøger på forskellig vis at tage højde for dette. En udbredt metode er at kontrollere for organisationens tidligere resultater. Dette vil kontrollere for alle både observerbare og uobserverbare faktorer, der har været med til at skabe det resultat, organisationen tidligere har opnået, og forskelle i ledelsesfaktorerne kan så forklare ændringer i forhold til det udgangspunkt. Denne model kontrollerer imidlertid ikke for andre ændringer i organisationen, der sker simultant og korreleret med de ledelsesforhold, som man forsøger at isolere effekten af.

Selvom der er potentiale i at følge samme organisationer over tid i panelstudier, er eksperimenter de mest optimale design til at undersøge kausalitet (Chapman et al., 2015: 14). Indtil for få år siden fandtes sådanne eksperimenter i offentlige organisationer stort set ikke, men nyere studier har vist, at det kan lade sig gøre (fx Andersen og Moynihan, 2016; Bellé, 2013, 2014, 2015). Igen er det en udfordring at sikre, at forskningen ikke bliver drevet af, hvad der lettest kan lade sig gøre, men hvad der er teoretisk vigtigt at undersøge. Eksperimenter er nødt til at afgrænse sig til at undersøge på forhånd specificerede ledelselementer, som forskerne kan manipulere. Det giver en tendens

til alene at undersøge veletablerede ledelsesteorier, som det er tilfældet i LEAP projektet, som er et igangværende felteksperiment af ca. 650 offentlige og private ledere og deres 20.000 medarbejdere, som leverer data til to artikler i temanummeret (Jensen og Jacobsen, 2016 samt Bro, 2016). Med blik for disse begrænsninger ser vi brugen af eksperimenter som en lovende vej for fremtidig ledelsesforskning.

Alle de tre diskuterede tilgange er opmærksomme på vigtigheden af den kulturelle og strukturelle kontekst for ledelses betydning, selvom de indtil videre kun i ret begrænset omfang har kunnet studere dette systematisk, og det gælder også for forskningen i offentlig ledelse generelt (Vogel og Masal, 2015: 1180; Van Wart, 2013: 537). Det hænger til dels sammen med manglen på systematisk teoretisering af kontekstens betydning. Systematiske og teoretisk informerede sammenligninger af ledelseseffekter i forskellige lande kan bidrage til at give os større viden om kontekstens betydning, og et studium af Meier et al. (2015) illustrerer, hvordan det kan gøres. Studiet benytter to datasæt med skoler i henholdsvis Danmark og Texas. Begge studier måler ledelse ved hjælp af spørgeskemaundersøgelser, og skolernes resultater måles som elevernes udbytte af skolernes undervisning jf. de officielle registre. I den danske del er elevudbyttet operationaliseret som elevernes gennemsnitlige karakterer ved afgangsprøverne, mens det i Texas er målt som andelen af elever, der består alle test i løbet af et år. De anvendte spørgeskemaspørgsmål er formuleret meget ens i begge undersøgelser, hvilket gør det muligt at teste, om ledelsesvariablene har samme sammenhæng med skolernes resultater i begge lande. Sammenligningen indikerer, at offentlig ledelse har stærkere betydning i Texas end i Danmark, hvilket peger på, at den politiske kontekst, som offentlige ledere opererer indenfor, har en betydning for, hvor stor gennemslagskraft lederne har. Studiet placerer sig indenfor styringstilgangen, og selvom denne tilgang er kommet længst med inddragelsen af kontekstens betydning for ledelseseffekterne (qua tilgangens multiniveautilgang), er der stadig mange ubesvarede spørgsmål vedrørende den tværnationale generaliserbarhed af resultaterne. Vi håber derfor at se flere tværnationale sammenligninger af ledelseseffekter på borgernes udbytte af de offentlige ydelser i fremtiden, og det gælder også for sammenligninger på tværs af fx opgavetyper og niveauer (fx kommuner, regioner, stat) i den offentlige sektor.

Konklusion

Forskningen i offentlig ledelse er omfattende og forskelligartet både videnskabsteoretisk og metodisk. Denne artikel fokuserer på forskningen i, hvordan offentlig ledelse påvirker borgernes udbytte af de offentlige ydelser, og her viser

de fire internationale litteraturreviews, der er gennemført indenfor de seneste tre år, at transformationsledelse er en dominerende tilgang. Denne tilgang er imidlertid især fokuseret på mikroniveauet, og derfor er det relevant også at tage styringstilgangen til ledelse i betragtning. Denne tradition går nemlig på tværs af niveauerne i den offentlige sektor og er i tilgift præget af et fokus på at undersøge ledelseseffekter på forskellige outcomes (herunder borgernes udbytte af de offentlige ydelser). I lighed med transformationsforskningen er denne tilgang imidlertid også næsten udelukkende fokuseret på de formelle ledere, og litteraturreviewene påpeger, at denne svaghed er ved at blive afhjulpet i nye tilgange uden ledercentrering, herunder især forskningen i distribueret og kollaborativ ledelse. Sammenligningen af de tre perspektiver kan bidrage til at give et bud på de fremadrettede perspektiver for forskning i ledelseseffekter på borgernes udbytte af de offentlige ydelser, og diskussionerne i denne artikel giver anledning til i hvert fald fem anbefalinger.

For det første opfordrer vi til flere eksperimentelle designs indenfor alle tilgangene, således at vi kan få mere sikker viden om årsagssammenhænge. For det andet råder vi til forsigtighed i anvendelsen af selvrapporterede performancedata, og vi fraråder det helt i studier, hvor performancemåling og ledelsesmåling sker i samme spørgeskema til samme respondenter. For det tredje tyder udviklingen i litteraturen på, at fremtidig forskning med fordel kan kombinere fokuset på formelle ledere med et blik for, at ledelse også kan udøves af aktører uden formelle ledelsesbeføjelser fx via distribueret ledelse, men at denne litteratur gerne eksplicit må adressere effekten af, om distribueret ledelse er et bevidst ledelsesvalg eller ej. For det fjerde ser vi meget gerne flere studier, der sammenligner ledelseseffekter på tværs af forskellige nationale og strukturelle kontekster, for at vi kan få endnu bedre viden om, hvordan ledelse virker i forskellige sammenhænge, herunder også i både private og offentlige organisationer og mere eller mindre politiserede kontekster. Endelig opfordrer vi til en endnu stærkere teoretisering for at undgå, at den mere stringente metodeanvendelse fører til metode- og datadrevet forskning. I forlængelse heraf er det vores vurdering, at der både kan være fordele i at se offentlig ledelse som noget særligt og i at trække på den generelle ledelsesforskning.

Om der er forskelle i effekten af ledelse – og i effekten af ledelsestræning – mellem offentlige og private organisationer vil vi snart få flere svar på med det tidligere omtalte LEAP-projekt. Projektet undersøger, hvordan ledertræning i transformationsledelse, transaktionsledelse eller en kombination heraf påvirker ledernes adfærd, medarbejdernes motivation og tilslutning til organisationens værdier samt organisationens resultater. Det vigtigste spørgsmål i relation til offentlig ledelse forbliver, hvilken form for ledelse der giver de bedste resultater

for borgerne, og resultaterne peger indtil videre på, at det kan være en kombination af transformations- og transaktionsledelse (Jacobsen og Andersen, 2015). Forhåbentlig kan fremtidig forskning bidrage med mere sikker viden om, hvilke ledelsesformer der i særlig grad fremmer organisatorisk performance. Det er vigtigt, fordi det har en betydning for, hvilke borgere der får hvad, hvornår og hvordan.

Note

1. Der eksisterer en omfattende dansk ledelsesforskning – se blandt andet Klausen (2014), Andersen (2012), Andersen og Pors (2014) og Grøn et al. (2014). I det omfang, at denne forskning ikke har til formål at undersøge effekten af ledelse på borgernes udbytte af de offentlige ydelser, falder den dog udenfor rammerne af nærværende artikel.

Litteratur

- Andersen, Lotte Bøgh, Eskil Heinesen og Lene Holm Pedersen (2014). How does public service motivation among teachers affect student performance in schools? *Journal of Public Administration Research and Theory* 24 (3): 651-671.
- Andersen, Lotte Bøgh, Mads Leth Jakobsen, Søren Serritzlew og Thomas Pallesen (2010). Økonomiske incitamenter i den offentlige sektor. Aarhus: ViaSysteme.
- Andersen, Niels Åkerstrøm (2012). *Flygtige forhold: Om ledelse af medarbejdere mellem pædagogik, kærlighed og leg*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, Niels Åkerstrøm og Justine Grønbæk Pors (2014). *Velfærdsledelse: mellem styring og potentialisering*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, Simon Calmar (2014). Udviklingen i de forvaltningspolitiske rationaler, pp. 218-237 i Jens Blom-Hansen, Peter Munk Christiansen, Thomas Pallesen og Søren Serritzlew (red.), *Offentlig forvaltning – et politologisk perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, Simon Calmar og Donald Moynihan (2016). How leaders respond to diversity: the moderating role of organizational culture on performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, doi:10.1093/jopart/muv038.
- Andersen, Simon Calmar og Peter Bjerre Mortensen (2010). Policy stability and organizational performance: Is there a relationship? *Journal of Public Administration Research and Theory* 20 (1): 1-22.
- Andrews, Rhys, George A. Boyne og Richard M. Walker (2006). Strategy content and organizational performance: an empirical analysis. *Public Administration Review* 66 (1): 52-63.
- Bass, Bernard M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (1):9-32.

- Bellé, Nicola (2014). Leading to make a difference: a field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory* 24: 109-136.
- Bellé, Nicola (2015). Performance-related pay and the crowding out of motivation in the public sector: a randomized field experiment. *Public Administration Review* 75 (2): 230-241.
- Bozeman, Barry (1987). *All Organizations Are Public: Bridging Public and Private Organizational Theories*, 1. udg. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bregm, Kirsten (2010). The logic of the new pay systems revisited – in the light of experimental and behavioral economics. *International Journal of Public Administration* 33: 161-168.
- Brehm, John og Scott Gates (1997). *Working, Shirking, and Sabotage: Bureaucratic Response to a Democratic Public*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Burgess, Simon og Marisa Ratto (2003). The role of incentives in the public sector: issues and evidence. *Oxford Review of Economic Policy* 19 (2): 285-300.
- Burns, James M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chapman, Carrie, Heather Getha-Taylor, Maja H. Holmes, Willow S. Jacobson, Ricardo S. Morse og Jessica E. Sowa (2015). How public service leadership is studied: An examination of a quarter century of scholarship. Online before print 8 AUG 2015. *Public Administration*. doi: 10.1111/padm.12199
- Dee, Thomas og James Wyckoff (2013). Incentives, Selection, and Teacher Performance: Evidence from IMPACT. *NBER Working Paper No. 19529*. <http://www.nber.org/papers/w19529> (9. januar 2016).
- Devos, Geert og Hester Hulpia (2009). Exploring the link between distributed leadership and job satisfaction of school leaders. *Educational Studies* 35 (2): 153-171.
- Dixit, Avinash (2002). Incentives and organizations in the public sector. An interpretative review. *Journal of Human Resources* 37: 696-727.
- Dvir, Taly, Dov Eden, Bruce J. Avolio og Boas Shamir (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *The Academy of Management Journal* 45 (4): 735-744.
- Easton, David (1965). *A Framework for Political Analysis*, 5. udg. Prentice Hall.
- 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.
- 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.

- Grøn, Caroline Howard og Hanne Foss Hansen (2014). Styring, pp. 65-86 i Caroline Howard Grøn, Hanne Foss Hansen og Mads B. Kristiansen (red.), *Offentlig styring – Forandringer i krisetider*. København, Hans Reitzels Forlag.
- Grøn, Caroline Howard, Hanne Foss Hansen og Mads B. Kristiansen (red.) (2014). *Offentlig styring – Forandringer i krisetider*. København, Hans Reitzels Forlag.
- Gulick, Luther H. (1937). Science, values and public administration, pp. 191-195 i Luther Gulick og Lyndall Urwick (red.), *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration.
- Harris, Alma (2009). *Distributed Leadership: Different Perspectives, Studies in Educational Leadership*. 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 relationship between school leadership from a distributed perspective and teacher's organizational commitment: examining the source of
- Hvidman, Ulrich, og Simon Calmar Andersen (2014). Impact of performance management in public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory* 24 (1): 35-58.
- Jacobsen, Christian Bøtcher og Lotte Bøgh Andersen (2015). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review* 75 (6): 829-841.
- Jacobsen, Christian Bøtcher, Jesper Wittrup og Lotte Bøgh Andersen (2014). Faglige præstationer: Hvad har betydning for gymnasieelevernes faglige resultater samt for gennemslagskraft og responsivitet i de gymnasiale uddannelser?, pp. 174-197 i Lotte Bøgh Andersen, Peter Bogetoft, Jørgen Grønnegård Christensen og Torben Tranæs (red.), *Styring, ledelse og resultater på ungdomsuddannelserne*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Jakobsen, Morten og Rasmus Jensen (2015). Common method bias in public management studies. *International Public Management Journal* 18 (1): 3-30.
- Kettl, Donald F. (1997). The global revolution in public management: driving themes, missing links. *Journal of Policy Analysis and Management* 16 (3): 446-462.
- Kjeldsen, Anne Mette, Charlotte Jonasson og Maria Oversen (2015). Distributed leadership in organizational change processes: a qualitative study in public hospital units. Paper præsenteret på 2015 IRSPM Conference. Panel B102: Contemporary Leadership Issues.
- Klausen, Kurt Klaudi (2014). *Strategisk ledelse i det offentlige: Fremskrive, forudse, forestille*. København: Gyldendal.
- Knippenberg, Daan V. 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.

- Kotter, John P. (1987). *The Leadership Factor*. New York: Free Press.
- Kotter, John P. (1990a). What leaders really do. *Harvard Business Review* 68: 103-111.
- Kotter, John P. (1990b). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York, NY: Free Press.
- Kotter, John P. (2014) *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press.
- Krogh, Andreas Hagedorn og Jacob Torfing (2015). Leading collaborative innovation: developing innovative solutions to wicked gang problems, pp. 91-110 i Annika Agger, Bodil Damgaard, Andreas Hagedorn Krogh og Eva Sørensen (red.), *Collaborative Governance and Public Innovation in Northern Europe*. Oak Park: Bentham Science Publishers.
- Krogsgaard, Julie Alsøe, Pernille Thomsen og Lotte Bøgh Andersen (2014). Only if we agree? How value conflict moderates the relationship between transformational leadership and public service motivation. *International Journal of Public Administration* 37 (12): 895-907.
- Lasswell, Harold D. (1936). *Politics: Who Gets What, When, How*. London: Whittlesey House, McGraw-Hill.
- Lavy, Victor (2015). *Teachers' Pay for Performance in the Long-Run: Effects on Students' Educational and Labor Market Outcomes in Adulthood* <http://www.nber.org/papers/w20983> (9. januar 2016).
- McGuire, Michael og Chris Silvia (2009). Does leadership in networks matter? Examining the effect of leadership behaviors on managers' perceptions of network effectiveness. *Public Performance & Management Review* 33 (1): 34-62.
- Meier, Kenneth J. og Laurence J. O'Toole (2001). Managerial strategies and behavior in networks: a model with evidence from U.S. public education. *Journal of Public Administration Research and Theory* 11 (3): 271-294.
- Meier, Kenneth J. og Laurence J. O'Toole (2011). Comparing public and private management: theoretical expectations. *Journal of Public Administration Research and Theory* 21 (suppl 3): i283-i299.
- Meier, Kenneth J. og Laurence J. O'Toole (2013a). I think (I am doing well), therefore I am: assessing the validity of administrators' self-assessments of performance. *International Public Management Journal* 16 (1): 1-27.
- Meier, Kenneth J. og Laurence J. O'Toole (2013b). Subjective organizational performance and measurement error: common source bias and spurious relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory* 23 (2): 429-456.
- Meier, Kenneth J., Søren C. Winter, Laurence J. O'Toole, Nathan Favero og Simon Calmar Andersen (2015). The Validity of subjective performance measures: school principals in Texas and Denmark. *Public Administration* 93 (4): 1084-1101.

- Meier, Kenneth, Simon Calmer Andersen, Laurence J. O'Toole, Nathan Favero og Søren C. Winter (2015). Taking managerial context seriously: public management and performance in U.S. and Denmark schools. *International Public Management Journal* 18(1): 130-150.
- Miles, Raymond E. og Charles C. Snow (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*, 1. udg. New York: McGraw-Hill.
- Moynihan, Donald P., Sanjay K. Pandey og Bradley E. Wright (2011). 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. (1997). Treating networks seriously: practical and research-based agendas in public administration. *Public Administration Review* 57 (1): 45-52.
- O'Toole, Laurence J. og Kenneth J. Meier (1999). Modeling the impact of public management: implications of structural context. *Journal of Public Administration Research and Theory* 9 (4): 505-526.
- O'Toole, Laurence J. og Kenneth J. Meier (2003). Plus ça change: public management, personnel stability, and organizational performance. *Journal of Public Administration Research and Theory* 13 (1): 43-64.
- O'Toole, Laurence J. og Kenneth J. Meier (2011). *Public Management: Organizations, Governance, and Performance*. New York: Cambridge University Press.
- Orazi, Davide Christian, Alex Turrini og Giovanni Valotti (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences* 79 (3): 486-504.
- Park, Sung Min og Hal G. Rainey (2008). Leadership and public service motivation in U.S. federal agencies. *International Public Management Journal* 11 (1): 109-142.
- Perry, James L. og Hal G. Rainey (1988). The public-private distinction in organization theory: a critique and research strategy. *Academy of Management Review* 13 (2): 182-201.
- Rainey, Hal G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations*, 5. udg. San Francisco: Jossey-Bass.
- Silins, Halia og Bill Mulford (2002). Leadership and school results, pp. 561-612 i K. Leithwood og P. Hallinger (red.), *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Dordrecht: Kluwer.
- Staniok, Camilla Denager og Christian Bøtcher Jacobsen (2014). Sharing the fire: The igniting role of transformational leadership on the relationship between public managers' and employees' organizational commitment. *The Rockwool Foundation Research Unit Study Paper No. 74*. <http://rw-fonden.inforce.dk/files/RFF-site/Publications%20upload/Arbejdsrapporter/Study%20Paper%2074%20-%20Sharing%20the%20Fire.pdf>

- Tannenbaum, Robert, Irving R. Weschler og Fred Massarik (1961). *Leadership and Organisation. A Behavioral Science Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Taylor, Frederick W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Timperley, Helen (2005). Distributed leadership: developing theory from practice. *Journal of Curriculum Studies* 37 (4): 395-420.
- Torfig, Jacob (2015). How does collaborative governance scale? *Policy and Politics* 43 (3): 315-329.
- Van Wart, Montgomery (2013). Administrative leadership theory: a reassessment after 10 years. *Public Administration* 91: 521-543.
- Vogel, Rick og Doris Masal (2015). Public leadership: a review of the literature and framework for future research. *Public Management Review* 17 (8): 1165-1189.
- Walker, Richard M. og Rhys Andrews (2015). Local government management and performance: a review of evidence. *Journal of Public Administration Research & Theory* 25 (1): 101-133.
- Weber, Max (1922). *Wirtschaft Und Gesellschaft*. Mohr: Tübingen.
- Wright, Bradley E. og Sanjay K. Pandey (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of Public Administration Research and Theory* 20 (1): 75-89.
- Wright, Bradley E., Donald P. Moynihan og Sanjay K. Pandey (2012). Pulling the levers: transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review* 72 (2): 206-215.
- Aagaard, Peter, Eva Sørensen og Jacob Torfig (2014). Samarbejdsdrevet innovation i praksis: En introduktion, pp. 15-36 i Peter Aagaard, Eva Sørensen og Jacob Torfig (red.), *Samarbejdsdrevet innovation i praksis*. København: DJØF Forlag.

Ulrich Thy Jensen og Christian Bøtcher Jacobsen
Afhænger ledelse af øjnene, der ser?
Lederes og medarbejderes vurderinger
af ledelse på tværs af individer,
organisationer og områder

Ledelse er blevet et væsentligt felt i forvaltningsforskningen, og studier af offentlig serviceproduktion og ledelse måles ofte gennem spørgeskemaundersøgelser af ledere og medarbejdere. Den internationale forskning peger imidlertid på, at opfattelser af ledelse påvirkes af faktorer på i hvert fald tre forskellige niveauer: det individuelle niveau mellem aktører inden for den samme organisation (leder-medarbejdere såvel som mellem medarbejdere), det organisatoriske niveau og sektorområdet. Der findes dog meget lidt empirisk viden om disse niveaurs betydning, og vi vil derfor undersøge, i hvilken grad variationer i opfattelser af to centrale ledelsestilgange – transformations- og transaktionsledelse – forekommer på disse tre niveauer. Ved brug af spørgeskemadata fra 541 ledere og deres 8.515 medarbejdere fordelt på otte serviceområder demonstrerer artiklen, at hovedparten af variationen forekommer inden for organisationerne, men at der ligeledes findes væsentlig variation i ledelsesopfattelser mellem organisationer og mellem serviceområder, samt at lederne selv vurderer både transformationsledelse og transaktionsledelse højere, end medarbejderne gør.

Ledelse fremhæves ofte som en del af løsningen på offentlige organisationers udfordringer med skiftende mål, knappe ressourcer og konstante krav til omstilling (Rainey, 2014). Ledelse forventes dog kun at gøre en forskel for medarbejdernes indsats, såfremt lederne udvikler ledelsesstrategier og fører dem ud i livet. I empiriske undersøgelser udtrykker mange ledere i den offentlige sektor derfor også høje intentioner om deres egen ledelsesindsats (fx Jacobsen, Nielsen og Hansen, 2013). Ikke desto mindre er lederne udfordret af, at disse ambitioner ikke altid opfattes af medarbejderne. Medarbejdere under samme leder oplever typisk mindre ledelse end lederen selv, og medarbejdere under samme leder oplever også ofte forskellige grader af ledelse (Jacobsen og Andersen, 2015).

I ledelseslitteraturen har der været et stort fokus på, hvad der driver disse forskellige opfattelser af ledelse (Fleenor et al., 2010), og faktorer på individuelt, organisatorisk og serviceområdeniveau har været foreslået som vigtige for

opfattelser af ledelse (Dionne et al., 2014). Fra et ledelsesteoretisk perspektiv er det væsentligt at vide, på hvilke niveauer variationer i opfattelse af ledelse primært forekommer, men der findes kun sparsom empirisk viden, der systematisk sammenligner forskelle i opfattelsen af ledelse inden for organisationer, mellem organisationer samt mellem områder. I denne artikel diskuteres og undersøges det derfor, hvordan opfattelser af ledelse varierer, og i hvilket omfang variationer i opfattelse af ledelse kan tilskrives forhold på henholdsvis det individuelle niveau, det organisatoriske niveau og områdeniveauet.

I forvaltnings- og ledelseslitteraturerne er der særligt fokus på transformationsledelse og transaktionsledelse som centrale ledelsesformer, offentlige ledere kan anvende for at understøtte medarbejderes motivation til at levere en indsats i retning af organisationens målsætninger (Andersen og Pedersen, 2014). I denne artikel fokuserer vi derfor på disse to ledelsesformer. Transformationsledelse handler om at udvikle og kommunikere en vision for organisationen med det formål at inspirere medarbejderne til at overskride deres umiddelbare egeninteresse og fokusere på organisationens målsætninger. Transaktionsledelse sigter derimod på at anvende belønninger og sanktioner til gengæld for aftalte mål og indsatser.

Med udgangspunkt i litteraturen om transformations- og transaktionsledelse samt litteraturen om overensstemmelse mellem lederes og medarbejderes vurderinger af ledelse forventer vi at finde betydelig variation i opfattelsen af begge ledelsesformer på alle tre niveauer. For at undersøge forventningen bygger artiklen på spørgeskemadata fra 541 ledere og deres 8.515 medarbejdere fordelt på organisationer inden for dagtilbudsområdet, grundskoleområdet, ungdomsuddannelserne samt SKAT. Leder- og medarbejdersvar kan matches præcist, og artiklen yder dermed et bidrag til debatten om, hvad transformationsledelse og transaktionsledelse er, samt et bidrag til spørgsmålet om, hvordan forskellige niveauer har betydning for opfattelser af de to ledelsesformer.

I artiklen gennemgås først litteraturen om transformationsledelse og transaktionsledelse med særlig vægt på den del af litteraturen, der beskæftiger sig med forklaringer på variationer i opfattet ledelse. Herunder argumenteres der kort for, hvorfor vurderinger af ledelse kan påvirkes af de tre tidligere nævnte typer faktorer (individfaktorer, organisatoriske samt områdespecifikke). Derefter opstilles empiriske forventninger, inden spørgeskemaundersøgelsen og undersøgelsesdesignet præsenteres. Undersøgelsens resultater gennemgås og diskuteres i forhold til forventningerne, litteraturen om transformations- og transaktionsledelse samt implikationerne for fremtidig forskning.

Transformations- og transaktionsledelse i den (danske) offentlige sektor

Et forsøg på en samlende definition af ledelse med fokus på medarbejdermotivation er, at det er ”en proces, hvorigennem et individ påvirker en gruppe af individer til at nå et fælles mål” (Northouse, 2010: 2, egen oversættelse). En lang række studier peger på transformationsledelse og transaktionsledelse som centrale aspekter af ledelse, der kan have en betydning for både motivation og resultater i den offentlige forvaltning (Bellé, 2014; Wright, Moynihan og Pandey, 2012).

Transaktionsledelse og transformationsledelse er i udgangspunktet to meget forskelligartede ledelsestilgange. Transaktionsledelse handler om at anvende belønninger og sanktioner til gengæld for aftalte mål og indsatser. På denne måde appellerer transaktionsledelse primært til medarbejdernes egeninteresse gennem ydre motivationsfaktorer. En vigtig forudsætning for virkningsfuld transaktionsledelse er dog, at den opleves som understøttende snarere end kontrollerende af medarbejderne, da de ydre transaktioner ellers kan komme til at fortrænge medarbejdernes indre motivation (Frey, 1997). Transformationsledelse er derimod rettet mod at inspirere medarbejderne til at overskride deres umiddelbare egeninteresse og fokusere på organisationens eller fællesskabets interesse (Bass og Riggio, 2006). Transformationsledelse handler derfor om at gøre organisationens overordnede mål meningsfulde og tydeliggøre for medarbejderne, hvordan de bidrager til organisationens målsætninger gennem deres arbejde. På trods af de umiddelbart store forskelle på de to ledelsestilgange taler flere undersøgelser for, at transformations- og transaktionsledelse potentielt kan forstærke hinandens effekter ved at supplere gensidige styrker og svagheder (fx O’Shea et al., 2009).

Transformationsledelse og transaktionsledelse som multidimensionale begreber

Transaktionsledelse og transformationsledelse er traditionelt begrebsliggjort som multidimensionale begreber, der hver især består af flere typer adfærd. Transaktionsledelse er således blevet set som lederens brug af betingede belønninger og undtagelsesvis ledelse (*management by exception*). Litteraturen har primært fokuseret på nær-pekuniære belønninger som eksempelvis løn, forfremmelser og frynsegoder, men andre har fremhævet betydningen af ikke-pekuniære belønninger som eksempelvis ros og anerkendelse. Vi fokuserer her på brugen af begge typer belønninger. Et andet aspekt af transaktionsledelse vedrører lederens håndtering af uhensigtsmæssig adfærd, hvor vi i forlængelse af tidligere studier fokuserer på brug af betingede sanktioner (Podsakoff, Todor

og Skov, 1982; House, 1998). Sanktionerne spænder fra uformel irrettesættelse over formel henstilling til fyring, men de er betingede i den forstand, at de kun anvendes i henhold til klart aftalte eller udstukne mål og/eller retningslinjer.

Transformationsledelse er også blevet set som et multidimensionalt begreb bestående af fire typer ledelsesadfærd – intellektuel stimulation, individualiseret hensyntagen, idealiseret indflydelse og inspirational motivation (Bass, 1985). Konceptualiseringen har dog vist sig vanskelig at anvende i praksis (Yukl, 1999; Van Knippenberg og Sitkin, 2013), og i denne artikel fokuseres derfor alene på lederens evne til at inspirere medarbejderne gennem tydeliggørelse af organisationens overordnede mål i form af en vision. Det visionære aspekt af transformationsledelse har ofte været fremhævet som centralt for transformationsledere (Jung og Avolio, 2000), fordi det er tæt knyttet til motivation og målopnåelse. Forvaltningslitteraturen peger samtidig på, at en værdibaseret tilgang som transformationsledelse kan være særligt vigtig i offentlige organisationer, hvor målene er meningsfulde og abstrakte i den forstand, at de sigter mod samfundets bedste (Paarlberg og Perry, 2007). Wright et al. (2012) knytter således også transformationsledelse sammen med offentlige organisationers service- og samfundsorienterede missioner og påpeger, at transformationsledelse kan appellere til medarbejdere med public service motivation.

Der er således mange gode grunde for ledere i offentlige organisationer til at benytte transaktions- og transformationsledelser, men i ledelseslitteraturen fremhæves også en række forhold på forskellige niveauer, som kan have betydning for, hvordan lederne trænger igennem til medarbejderne. Det følgende afsnit vil diskutere nogle centrale forklaringer på, hvorfor vi burde finde variation i opfattelsen af transformations- og transaktionsledelse på de forskellige niveauer – individ, organisation og område.

Opfattelser af ledelse på forskellige niveauer

Selvom ledelse er en praksis, har internationale undersøgelser vist, at ledelse også er et opfattet fænomen, som betragtes vidt forskelligt af forskellige aktører (Atwater og Yammarino, 1992). Det har afledt en diskussion af de forhold, som har betydning for, hvordan ledelse opfattes (Fleenor et al., 2010). Vi vil kort diskutere en række forklaringer på sådanne variationer, hvorefter vi vil vende tilbage til dem i diskussionsafsnittet.

Opfattet ledelse og faktorer på individuelt, organisatorisk og områdeniveau
At mennesker oplever den samme situation vidt forskelligt er en indsigt fra sociologien, som er døbt Rashomon-effekten¹ (Roth og Metha, 2002). I forhold til opfattelser af ledelse er en implikation af denne indsigt, at der vil være varia-

tion mellem forskellige individers oplevelse af ledelse inden for en organisation. Ikke desto mindre siger teorien ikke så meget om, hvad der kan bidrage til at forklare denne variation.

Empiriske undersøgelser har peget på, at medarbejderes opfattelse af ledelse påvirkes af psykologiske aspekter som medarbejdernes forventninger til lederens adfærd, kynisme, samvittighed samt tiltro til egne evner såvel som biografiske karakteristika som medarbejdernes køn og alder (Fleenor et al., 2010). Andre faktorer med betydning for opfattelser af ledelse er ensartethed mellem medarbejder og leder (psykologisk og biografisk) (Tsui, Egan og O'Reilly, 1992) og anciennitet (Cascio og Valenzi, 1977). En anden type forklaringer fokuserer på, at ledelse er situationsbestemt, og at variationer i opfattet ledelse derfor også i et vist omfang afspejler forskellig ledelsespraksis over for forskellige medarbejdere (Hersey og Blanchard, 1993).

På det organisatoriske niveau findes både en række faktorer omkring lederen og forhold omkring den samlede organisation, som spiller ind på opfattelsen af ledelse. I forhold til lederes selvurderinger er to væsentlige forhold henholdsvis lederens biografiske (eksempelvis alder og køn) og psykologiske karakteristika (eksempelvis træk som narcissisme, udadvendthed og dominans) (Fleenor et al., 2010). Desuden kan ledere fokusere på deres intenderede ledelse forstået som deres ambitioner og ønsker, mens medarbejderne fokuserer på den opfattede ledelse, som kan være ganske forskellig, mindre ambitiøs end lederens intentioner og præget af den individuelle medarbejders fortolkninger (se ovenfor) (Wright og Nishii, 2013). En række empiriske studier har fundet, at den typiske leders selvurdering af ledelse er højere end medarbejdernes gennemsnitlige opfattelse, men at der også findes ledere, som vurderer sig nogenlunde i overensstemmelse med medarbejderne, og endda nogle ledere, som undervurderer i forhold til medarbejderne gennemsnitligt set (se fx Atwater et al., 1998).

I forhold til organisationens karakteristika kan eksempelvis ledelsesspændet forstået som antallet af medarbejdere, som refererer til en given leder, såvel som lederens hierarkiske og fysiske afstand til medarbejderne være afgørende for lederens tiltro til egen formåen såvel som muligheden for at trænge igennem til medarbejderne. I litteraturen er der imidlertid uenighed om, hvorvidt disse forhold styrker eller svækker den opfattede ledelse (Holm-Pedersen et al., 2015; se også Louise Bro i dette nummer). Et andet forhold er organisationskulturen (Bass og Avolio, 1993), som består af blandt andet uformelle norm- og værdisæt, som medarbejderne fortolker lederens handlinger ud fra, og som mange ledere vil forholde sig til, når de skal udøve ledelse. Eksempelvis vil transformationsledelse med stor sandsynlighed blive opfattet ganske anderledes i en

organisation med en formalistisk kultur i forhold til i en organisation med en udviklingsorienteret kultur.

Endelig er der områdeniveauet, som dækker i hvert fald to typer karakteristika. Det drejer sig dels om opgavetyper, som her er enten at drive skole, dagtilbud eller skatteinddrivelse. En række forhold som eksempelvis styringsmodeller, overenskomster og graden af fagprofessionalisme kan spille ind på mulighederne for at udøve både transformationsledelse og transaktionsledelse. Derudover kan sektortilhørsforholdet, hvor der kan sondres mellem rene offentlige organisationer som SKAT, folkeskoler og kommunale dagtilbud og (delvist) private organisationer som frie grundskoler og private dagtilbud, spille ind på mulighederne for ledelse. Empiriske studier peger eksempelvis på, at der opfattes højere niveauer af transformationsledelse blandt medarbejdere i offentlige organisationer (Lowe, Kroeck og Sivasubramaniam, 1996).

Samlet set er forventningen altså, at vi kan identificere 1) at en række forskelle i opfattelserne af ledelse binder sig til individer inden for organisationer, til organisationer inden for samme område og endelig på tværs af forskellige områder og 2) generel overvurdering blandt lederne i forhold til medarbejderne.

Tablet 1: Forklaringstyper for variation i opfattelse af ledelse på forskellige niveauer

Niveau for variation	Forklaringstyper
Inden for organisationer	Rashomon-effekten (hændelser opleves forskelligt) Medarbejderens karakteristika Medarbejderens overensstemmelse med lederen (demografisk og psykologisk)
Mellem organisationer	Lederens karakteristika Medarbejdergruppens karakteristika Medarbejdergruppens overensstemmelse med lederen Organisationens struktur (ledelsesspænd og niveauer) Organisationskultur
Mellem områder	Opgavetyper (fx skoler, dagtilbud og SKAT) Ejerskab (offentligt/privat) Kontrolmetode

Data og metode

Til at belyse variationen i danske offentlige lederes selvvaluerede transformati-
ons- og transaktionsledelse samt deres medarbejders opfattelse heraf anvender
artiklen data fra en stor spørgeskemaundersøgelse. Undersøgelsen blev gen-
nemført i foråret og sommeren 2014. For at sikre variation mellem opgavetyper
og sektor inviterede vi ledere og medarbejdere fra ungdomsuddannelsesinstitu-
tioner, SKAT samt fra offentlige og private grundskoler og dagtilbud til at del-
tage i undersøgelsen. De undersøgte ledere er ledere af de organisatoriske enhe-
der forstået som skolelederen på en folkeskole, rektoren på en gymnasieskole og
kontorchefen for en enhed/afdeling i SKAT. Undersøgelsen blev overvejende
gennemført som en elektronisk e-mailbaseret spørgeskemaundersøgelse. Tabel
2 opsummerer besvarelsesstatistikken. Alle ledere inden for de relevante om-
råder (fx alle grundskoleledere) blev inviteret til at besvare spørgeskemaet om
deres egen ledelsesstrategi. Ledere, som gennemførte spørgeskemaet, fik mu-
lighed for at melde sig til en lodtrækning om deltagelse på et mastermodul om
ledelsesudvikling. Stikprøven for undersøgelsen indeholder alene svar fra de
ledere, som frivilligt tilmeldte sig lodtrækningen, og stikprøven er derfor ikke
repræsentativ for den samlede population af ledere (og medarbejdere) i de un-
dersøgte sektorer. Alle deltagende ledere i lodtrækningen tilsendte efterfølgen-

Tabel 2: Besvarelsesstatistik

Område	Ledere		Medarbejdere		
	Inviterede til spørgeskema	Gennemførte skema + tilmeldt lodtrækning	Invi- terede	Gennem- førte	Svar- pct.
Ungdomsuddannelser	300	41	2.278	1.435	63,0
Grundskoler (offentlige)	784	119	7.320	3.001	41,0
Grundskoler (private)	275	44	854	457	53,5
Dagtilbud (off. områder)	369	84	3.674	1.736	47,3
Dagtilbud (off., underomr.)	1.487	50	644	371	57,6
Dagtilbud (offentlige)	937	83	1.186	722	60,9
Dagtilbud (private)	363	62	412	256	62,1
SKAT	153	144	2.595	2.057	79,3
Total	4.668	627	18.963	10.035	52,9

Note: For ledere angiver kolonnen ”gennemførte skema + tilmeldt lodtrækning” antallet af ledere, som efter besvarelse af spørgeskemaet tilmeldte sig forskningsprojektet LEAP. Mere detaljerede besvarelsesstatistikker kan tilgås http://ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/Billeder/Forskning/Forskningsprojekter/LEAP/Dokumenter/LEAP_techreport_pretreatment.pdf.

de kontaktoplysninger på samtlige medarbejdere, som de har ledelsesbeføjelse over. 541 ledere og deres 8.515 medarbejdere udgør den endelige stikprøve for artiklens analyser, efter at frafald og respondenter med manglende besvarelser på de centrale variable er frakodet.

Som nævnt forstås ledelse oftest som faktiske handlinger, men det er vanskeligt og omfattende at observere lederes egentlige adfærd, og den gængse fremgangsmåde i forskningslitteraturen er derfor at spørge til enten lederens intenderede handlinger eller til medarbejdernes opfattelse af deres leders ledelsesrettede handlinger. En vigtig forudsætning for at sammenligne lederes selvrapporterede ledelsesadfærd og medarbejdernes opfattelse er, at spørgeskemaspørgsmålene er kompatible. For transformationsledelse udviklede vi derfor fire identiske spørgsmål (se tabel 3 for spørgsmålsformuleringer) på baggrund af eksisterende studier (MacKenzie, Podsakoff og Rich, 2001; Moynihan, Pandey og Wright, 2012; Podsakoff et al., 1990), som vi stillede til alle ledere og deres medarbejdere. Spørgsmålene er udviklet med det formål at afspejle de teoretiske elementer i transformationsledelse – at *udvikle, dele og fastholde* en vision for organisationen med henblik på at få medarbejderne til at overskride deres egeninteresse og opnå organisationens mål – og vi forventer derfor også empirisk, at spørgsmålene reflekterer en fælles latent faktor. For transaktionsledelse udviklede vi et batteri på ni spørgsmål baseret på eksisterende studier (fx House 1998 samt Jacobsen og Andersen 2015). Transaktionsledelse forventes i tråd med vores konceptualisering at manifestere sig i tre distinkte komponenter: i) betinget brug af pekuniære belønninger, ii) betinget brug af ikke-pekuniære belønninger, og iii) betinget brug af sanktioner. Tre spørgsmål er udviklet for hver dimension, og vi forventer derfor, at spørgsmålene empirisk afspejler tre unikke latente faktorer. Alle spørgsmål blev besvaret på en fempunkts Likert-skala (meget enig til meget uenig).

Validiteten af spørgeskemabatterierne kan undersøges ved hjælp af konfirmativ faktoranalyse, en teknik der bruges til at teste en forventet faktorstruktur for et eller flere latente fænomener (Acock, 2013). Vi specificerede derfor en firefaktormodel med transformationsledelse og hver af komponenterne i transaktionsledelse og tillod faktorerne at korrelere. Tabel 3 opsummerer resultaterne. Alle items viser tilfredsstillende faktorloadings ($> 0,5$) på deres respektive faktorer, og modellerne for medarbejdere og ledere gengiver datastrukturen tilfredsstillende.² På baggrund af den acceptable målingsvaliditet og reliabilitet konstruerede vi otte sumindeks ud fra medarbejder- og lederbesvarelserne for transformationsledelse, betinget brug af ikke-pekuniære belønninger, betinget brug af pekuniære belønninger og betinget brug af sanktioner. Variationsbredden for alle indeks er konstrueret fra 0-100 (høj) for at lette sammenligningen

Table 3: Spørgsmålsformuleringer samt faktorloadings fra konfirmativ faktoranalyse

Spørgsmålsformulering	Standardiserede faktorloadings	
	Medarbejdere	Ledere
Transformationsledelse		
"Konkretiserer en klar vision for [organisationens] fremtid"	0,794	0,529
"Forsøger at få medarbejderne til at acceptere fælles mål for [organisationen]"	0,776	0,669
"Gør en løbende indsats for at få [organisationens] medarbejdere til at arbejde sammen i retning af visionen"	0,866	0,753
"Bestræber sig på at gøre det klart for medarbejderne, hvordan de kan bidrage til at opnå [organisationens] mål"	0,857	0,701
Transaktionsledelse: betinget ikke-pekuniær belønning		
"Giver individuelle medarbejdere positiv feedback, hvis de præsterer godt"	0,912	0,831
"Viser aktivt sin påskønnelse af medarbejdere, der gør deres arbejde bedre end forventet"	0,894	0,701
"Roser personligt medarbejdere, når de gør deres arbejde særlig godt"	0,934	0,697
Transaktionsledelse: betinget pekuniær belønning		
"Belønner medarbejdernes præstationer, når de lever op til lederens krav"	0,905	0,837
"Belønner medarbejderne på baggrund af, hvor godt de præsterer deres arbejde"	0,891	0,783
"Gør det klart, hvad medarbejderne vil modtage, hvis de lever op til kravene"	0,754	0,658
Transaktionsledelse: betinget sanktion		
"Lader det få konsekvenser for medarbejderne, hvis de præsterer dårligere end deres kollegaer"	0,788	0,577
"Sørger for, at det får konsekvenser for medarbejderne, hvis de ikke vedvarende præsterer som krævet"	0,881	0,751
"Lader det få konsekvenser for medarbejderne, hvis de ikke lever op til lederens krav"	0,876	0,791

Note: N (ledere/organisationer) = 541, n (medarbejdere) = 8.515. Konfirmativ faktoranalyse baseret på en "asymptotically distribution free" estimator for at tage højde for ordinalskalerede items. Alle faktorloadings er statistisk signifikant forskellige fra 0, $p < 0,001$. Afhængigt af respondenter (leder/medarbejder) indledtes hvert spørgsmål med "Min leder ..." eller "Jeg ...".

mellem leder- og medarbejderbesvarelser samt på tværs af ledelsesformerne. I næste afsnit præsenteres artiklens empiriske analyse og hovedresultater.

Resultater

Tabelmaterialet og figurerne i dette afsnit præsenterer deskriptiv statistisk over og visualiserer fordelingerne for henholdsvis leder- og medarbejdervurderet transformationsledelse og transaktionsledelse på tværs af stikprøven. Som beskrevet i det teoretiske afsnit forventer vi, at opfattelserne vil være heterogene inden for organisationer, mellem organisationer og mellem områder, samt at lederes og medarbejders opfattelse af samme ledelsesadfærd varierer.

Variation i opfattet ledelse inden for og mellem organisationer

Til at undersøge variationen i opfattelserne af transformations- og transaktionsledelse inden for og mellem organisationer ser vi på de kvadrerede afvigelser fra gennemsnitsværdierne. For medarbejdervurderingerne er der tre typer variation: 1) variation inden for organisationer, 2) variation mellem organisationer og 3) den totale variation.³ Da den totale variation er lig med variationen inden for og mellem organisationer, kan det undersøges, om variationen primært hviler på forskelle i medarbejdernes opfattelser af ledelse inden for samme organisation eller mellem forskellige organisationer. 72,12 pct. af den totale variation i medarbejdernes opfattelse af transformationsledelse kan henføres til variation i opfattelser inden for organisationer. Tilsvarende tal for transaktionsledelse er 74,71 pct. (betinget brug af ikke-pekuniære belønninger), 80,24 pct. (betinget brug af pekuniære belønninger) og 82,47 pct. (betinget brug af sanktioner). Resultaterne peger således entydigt på, at medarbejdernes opfattelser af både transformations- og transaktionsledelse er heterogene. Selvom medarbejderne tilhører samme organisation og vurderer den samme leders adfærd, er forskelle mellem medarbejders svar inden for samme organisation en kilde til større variation end forskelle mellem opfattelser af ledelse på tværs af organisationerne. Det peger på, at variation i opfattelsen af transformations- og transaktionsledelse overvejende kan henføres til individuelle faktorer blandt medarbejderne som fx sociodemografiske karakteristika, psykologiske karakteristika eller forholdet mellem lederen og den enkelte medarbejder. Medarbejderne tilhører dog også samme organisation, og faktorer på dette niveau forklarer også i mindre grad variation i medarbejdernes opfattelse af ledelse. Vores tolkning af dette mønster er, at lederens adfærd i en vis grad afspejles i medarbejdernes vurdering, men at der sker en væsentlig tolkning af denne adfærd hos den enkelte medarbejder, og at lederen formodentlig i en vis grad tilpasser sin ledelsesadfærd til de enkelte medarbejdere.

Måleenheden for disse resultater er de kvadrerede afvigelse, og det kan derfor være vanskeligt at fortolke på størrelsen af variationen. *Standardafvigelsen* bygger på de kvadrerede afvigelse⁴ og kan siges at udtrykke den typiske afstand mellem en observation og gennemsnittet (Agresti og Finlay, 2009: 48). Tabel 4 og histogrammerne i figur 1-4 vidner om en betydelig spredning i medarbejdernes opfattelse af ledelsesformerne. Standardafvigelsen er i alle tilfælde over 20 (minimum 21,15 og maksimum 27,04), og histogrammerne illustrerer, hvordan observationerne spreder sig over hele den teoretiske spændvidde på skalaen (0-100) (se [appendiks](#)). Hvis vi igen bryder variationen i den

Tabel 4: Deskriptiv statistik for intenderet og opfattet transformations- og transaktionsledelse mellem og inden for organisationer

Variabel	Niveau (organisation)	Gns.	Std.afv.
<i>Transformationsledelse</i>			
Intenderet (leder)	Generelt/mellem	84,39	12,41
Opfattet (medarbejder)	Generelt	67,70	22,43
	Mellem		12,26
	Inden for		19,05
<i>Transaktionsledelse</i>			
<i>Betinget belønning (ikke pekuniær)</i>			
Intenderet (leder)	Generelt/mellem	83,52	14,13
Opfattet (medarbejder)	Generelt	61,73	27,04
	Mellem		14,98
	Inden for		23,37
<i>Betinget belønning (pekuniær)</i>			
Intenderet (leder)	Generelt/mellem	42,70	22,30
Opfattet (medarbejder)	Generelt	35,43	23,18
	Mellem		12,07
	Inden for		20,76
<i>Betinget sanktioner</i>			
Intenderet (leder)	Generelt/mellem	61,22	18,31
Opfattet (medarbejder)	Generelt	46,87	21,15
	Mellem		11,17
	Inden for		19,21

Note: N = 8.515, n = 541. Gennemsnitligt antal medarbejdere per organisation ≈ 15,74.

opfattede ledelse op på variation *mellem* organisationer og *inden for* organisationer, afslører tabel 4, at spredningen er størst inden for de enkelte organisationer. For eksempel er standardafvigelsen for transformationsledelse inden for organisationer på 19,05 skalapoint mod 12,26 mellem organisationer. Den typiske afstand mellem en medarbejders vurdering af transformationsledelse og organisationens (dvs. medarbejdernes) gennemsnit er med andre ord 19,05 skalapoint, mens den gennemsnitlige vurdering for hele organisationer typisk afviger med 12,26 skalapoint fra den gennemsnitlige vurdering på tværs af alle organisationer i stikprøven.

For lederens opfattelse af deres egen brug af transformations- og transaktionsledelse er der kun variation mellem organisationer. Dette skyldes, at organisationerne alene associeres med én leder. Tabel 4 og distributionerne præsenteret i figur 1-4 (se appendiks) peger på to hovedresultater. For det første er spredningen væsentlig mindre for transformationsledelse og brug af betinget ikke-pekuniær belønningsledelse (standardafvigelser på 12,41 og 14,13) sammenlignet med lederens egen vurdering af deres brug af betinget pekuniær belønningsledelse og brug af betingede sanktioner (standardafvigelser på 22,30 og 18,31). Dette er ikke overraskende givet de høje gennemsnitsværdier for de førstnævnte (henholdsvis 84,39 og 83,52 på skalaen fra 0-100) og illustreres tydeligt af de venstreskæve indeks i figur 1 og 2 (se appendiks). For det andet er spredningen i lederens selvvaluerede brug af transformationsledelse og brug af betinget ikke-pekuniære belønninger markant mindre end spredningen i medarbejdernes opfattelser af lederens brug af selvsamme ledelsesformer. Dette peger på, at ledelse kommer an på øjnene, der ser, og at lederens selvvalueringer (særligt af transformationsledelse og brug af ikke-pekuniære belønninger) er mere homogene end medarbejdernes opfattelser af samme ledelsesadfærd. Med andre ord er der en tendens til, at lederne generelt betragter sig selv som ledere, der udøver transformationsledelse og bruger ikke-pekuniær belønningsledelse i udstrakt omfang, mens medarbejderne gennemsnitligt set er mere delte i deres opfattelser.

Variation i opfattet ledelse mellem områder

Variation i lederes og medarbejderes opfattelser af transformations- og transaktionsledelse kan også relatere sig systematisk til områder. Som nævnt kan eksempelvis forskellige lønstrukturer på tværs af områder være bestemmende for lederes mulighed for at anvende bestemte ledelsesformer (fx brug af pengemæssige belønninger), og vi ser derfor slutteligt på variation i lederens og medarbejdernes vurderinger af transformations- og transaktionsledelse på tværs af de undersøgte områder. Tabel 5 og boksplottene i figur 5-8 (se appendiks) peger

med mindre nuancer på et overordnet resultat: Variationen i henholdsvis ledernes og medarbejdernes opfattelse af transformations- og transaktionsledelse er begrænset mellem områderne. Dette ses i boksplottene, hvor der er betydelige overlap mellem kasserne, der indrammer den nedre kvartil, medianen og den øvre kvartil af observationerne. Det fremgår også tydeligt af standardafvigelseerne i tabel 5, at hovedparten af variationen skyldes forskelle i opfattelserne inden for de enkelte områder og ikke mellem områderne. Den mest iøjnefaldende afvigelse fra det overordnede mønster er brugen af betinget pekuniære belønninger. SKAT adskiller sig væsentligt fra skole-, dagtilbuds- og (i mindre grad) gymnasieområdet, hvor lederne efter deres egen vurdering ikke i samme omfang anvender pekuniære belønninger som et ledelsesredskab.

Er lederes og medarbejderes opfattelser af ledelse forskellige?

Gennemsnitsværdierne i tabel 4 indikerer to hovedresultater. For det første adskiller ledernes og medarbejdernes opfattelser af samme ledelsesadfærd sig systematisk på tværs af transformations- og transaktionsledelse. T-tests afslører, at forskellene mellem ledernes og medarbejdernes gennemsnitsvurderinger for ledelsesformerne alle er statistisk signifikant forskellige fra hinanden ved 0,001-niveauet (testværdier er ikke vist). For det andet har lederne en systematisk tendens til at overvurdere deres egen brug af ledelsesformerne set i forhold til medarbejdernes gennemsnitlige opfattelse. Dette gælder især for transformationsledelse og ledernes brug af betinget ikke-pekuniære belønninger, hvor ledernes gennemsnitlige selvopvurderinger (henholdsvis 84,39 og 83,52 på skalaen fra 0-100) er både substantielt og statistisk signifikant forskellige fra medarbejdernes gennemsnitlige opfattelse (henholdsvis 67,70 og 61,73) (se også figur 1 og 2 i [appendikset](#), hvor distributionerne for begge indeks er udtalt venstreskæve). Samme store forskel genfindes for brugen af betingede sanktioner, hvor gennemsnittet for ledernes selvopvurdering er 61,20 på skalaen fra 0-100 og 46,87 for medarbejderne, men ikke lige så udtalt for brugen af betingede pekuniære belønninger (henholdsvis 42,70 og 35,43) – gennemsnitsværdierne er dog som nævnt stadig statistisk signifikant forskellige fra hinanden. Den mindre forskel på ledernes og medarbejdernes opfattelser her kan skyldes, at brugen af mere håndfaste belønninger som penge er langt mere synlig for både ledere og medarbejderne, ligesom incitamentssystemer kan være formelt institutionaliseret, hvilket øger transparensen af deres omfang. Resultaterne peger på, at ledelse afhænger af øjnene, der ser, og at en central skillelinje går mellem lederes opfattelse (intenderet ledelse) og medarbejdernes opfattelse af lederens ledelsesadfærd.

Table 5: Deskriptiv statistik for intenderet og opfattet transformations- og transaktionsledelse mellem og inden for områder

Variabel	Niveau (område)	Gns.	Std.afv.
Transformationsledelse			
Intenderet (leder)	Generelt/mellem	84,39	12,41
	Mellem		3,77
	Indenfor		11,89
Opfattet (medarbejder)	Generelt	67,70	22,43
	Mellem		6,70
	Inden for		21,72
Transaktionsledelse			
<i>Betinget belønning (ikke pekuniær)</i>			
Intenderet (leder)	Generelt/mellem	83,52	14,13
	Mellem		3,08
	Indenfor		13,97
Opfattet (medarbejder)	Generelt	61,73	27,04
	Mellem		6,27
	Inden for		26,67
<i>Betinget belønning (pekuniær)</i>			
Intenderet (leder)	Generelt/mellem	42,70	22,30
	Mellem		7,53
	Indenfor		20,67
Opfattet (medarbejder)	Generelt	35,43	23,18
	Mellem		5,70
	Inden for		22,35
<i>Betinget sanktioner</i>			
Intenderet (leder)	Generelt/mellem	61,22	18,31
	Mellem		3,74
	Indenfor		18,04
Opfattet (medarbejder)	Generelt	46,87	21,15
	Mellem		1,61
	Inden for		21,12

Note: N = 8.515, n = 8. Gennemsnitligt antal medarbejdere per område \approx 1.064,38.

Diskussion

Ledelse er ikke alene et objektivi t fænomen, der udelukkende eksisterer i form af faktiske ledelseshandlinger rettet mod bedre målopnåelse. De samme handlinger kan opfattes forskelligt af ledere og medarbejdere og medarbejdere imellem. Det er vigtigt, fordi aktører i væsentlig grad forventes at handle på baggrund af opfattelser (Wright og Nishii, 2013). Det er derfor centralt at undersøge, hvordan bestemte former for ledelse opfattes af ledere og deres medarbejdere, og om variation i opfattelserne primært binder sig til forskelle mellem enkelte individer, organisationer eller hele områder. Med fokus på to væsentlige ledelsesformer – transformationsledelse og transaktionsledelse – leverer denne artikel flere bidrag til dette formål.

For det første bidrager artiklen med en empirisk undersøgelse af, hvorvidt variation i opfattelserne af transformations- og transaktionsledelse primært knytter sig til forskelle mellem enkelte individer, organisationer eller hele sektorområder. Studier har peget på personlighedstræk og biografiske faktorer (fx køn og alder) (se fx Fleenor et al. 2010) som bestemmende for medarbejders vurdering af ledelse, og medarbejdere tilhørende samme organisation kan derfor afkode samme leders handlinger forskelligt. Omvendt er det en central antagelse i ledelsesforskningen, at medarbejdere påvirkes af lederens faktiske handlinger (Wright og Nishii, 2013), og opfattelsen blandt medarbejdere fra samme organisation bør derfor ligne hinanden (være homogene). Resultaterne i denne artikel indikerer, at medarbejdere afkoder den samme ledelse meget forskelligt. Mellem 72 og 82 pct. af den totale variation i medarbejdernes opfattelse af ledelsesformerne kan tilskrives variation i opfattelsen blandt medarbejdere inden for samme organisation. Også når vi ser på spredningen i form af standardafvigelserne, er variationen mellem medarbejdernes opfattelse af samme leders handlinger generelt større end variationen mellem organisationer – hvad enten denne måles med gennemsnittet for medarbejdere tilhørende samme organisation eller ledernes selvvaluerede transformations- og transaktionsledelse. Dette resultat har stor betydning for ledere, som skal være opmærksomme på, at deres ledelse opfattes meget forskelligt blandt medarbejderne. Det kalder på et behov for at arbejde på tydelighed og gentagelse og ikke mindst på at tage stilling til de signaler, medarbejderne sender om deres opfattede ledelse. Sådanne informationer kan være vanskelige at få adgang til og ubehagelige at tage stilling til som leder, men ledelse kræver også, at man manifesterer sin indflydelse på fastsættelse af mål og retning for organisationen. I sidste ende kan det også handle om, at man som leder sikrer, at man har den rigtige gruppe af medarbejdere, og medarbejderafgang og rekruttering kan være måder at sikre bedre overensstemmelse på. En anden implikation

vedrører de mange lederevalueringer, som gennemføres på alle ledelsesniveauer i den offentlige sektor. Disse rapporterer ofte gennemsnitsværdier, men som vi har set i denne artikel kan variationen i opfattelsen af ledelse være en mindst lige så vigtig information, som lederrapporter med fordel i større omfang kan indeholde enten i form af standardafvigelser eller grafiske illustrationer over besvarelsernes fordelinger. Et mere raffineret og potentielt udbytterigt skridt repræsenteres af analyser baseret på klynger af medarbejdere, hvor feedback til lederen grupperes efter medarbejdere som "ligner" hinanden på observerbare karakteristika (fx deres vurdering af lederens brug af transformations- eller transaktionsledelse).

Et andet bidrag er demonstrationen af de væsentlige forskelle mellem lederes og deres medarbejders opfattelse af transformations- og transaktionsledelse. Artiklen viser, at ledelse i høj grad kommer an på øjnene, der ser, og at der er en central skillelinje mellem lederes og medarbejders opfattelse. Gennemsnitsværdierne for lederes og medarbejders opfattelse af transformations- og transaktionsledelse adskiller sig med mellem 7,27 og 21,79 skalapoint på skalaen fra 0-100 og er alle statistisk signifikant forskellige fra hinanden. Endvidere vurderer lederne sig systematisk højere end medarbejderne på tværs af de to ledelsesformer, hvilket stemmer godt overens med fund i den internationale litteratur (Fleenor et al., 2010). En forklaring på dette fænomen kan være en tilbøjelighed hos lederne til at afgive bestemte svar, der kan opfattes som socialt ønskværdige, da god eller dårlig ledelse falder direkte tilbage på lederens handlinger og beslutninger. Forskellene i lederes selvvaluerede transformations- og transaktionsledelse og medarbejders opfattelse heraf kan også skyldes forskelle mellem intenderet og opfattet ledelse. Ledere har viden om deres forudgående overvejelser over og intentioner med bestemte handlinger, og lederen kan tillægge disse elementer betydning i vurderingen af deres egen faktiske adfærd. Medarbejdere oplever på anden side alene de fysiske udtryk i form af lederens konkrete handlinger og kommunikation, og det er ikke sikkert, at de konkrete handlinger kommer til udtryk, som de var intenderet af lederen.

Selvom artiklen ikke kan – eller har til formål at – bestemme, hvorfor lederes og medarbejders vurdering af samme ledelsesadfærd adskiller sig fra hinanden, har vores resultater direkte implikationer. De store forskelle mellem lederes og medarbejders vurderinger peger på, at forskere med interesse for ledelse skal være meget opmærksomme på konsekvenserne ved at bruge den ene eller den anden gruppe af respondenter. Medarbejderne i vores data vurderer lederes brug af transformations- og transaktionsledelse systematisk lavere end lederne selv, og det er centralt at overveje, om dette er et udtryk for større præcision (eller mindre bias), eller om mønstret er et resultat af, at medarbejderne

har mindre information om lederens handlinger end lederne selv. Studier peger på, at medarbejdere responderer på ledelse, som de oplever den (se fx Jacobsen og Andersen 2015), og i det perspektiv må de store forskelle mellem lederes selvvurdering og medarbejderes opfattelse indikere, at fremtidige studier med fordel kan fokusere på medarbejderes opfattede ledelse. Disse fund har også en række praktiske implikationer for ledere, som skal være opmærksomme på, at de med stor sandsynlighed vurderer sig højere, end den gennemsnitlige medarbejder. En oplagt fortolkning er derfor, at lederne i overvejende grad overvurderer sig selv, og forskningen peger på, at det ofte er tilfældet. I sådanne tilfælde vil mange ledere være nødt til at revurdere deres ledelsestilgang og overveje, om de reelt agerer ledelsesmæssigt, som de selv opfatter. En anden mulighed er, at medarbejderne undervurderer lederens egentlige adfærd, og i det tilfælde kan det være vigtigt, at man som leder har en tydelig og konsistent ledelsestilgang.

Artiklens tredje og sidste bidrag er at belyse brugen af transformationsledelse og transaktionsledelse på centrale service- og administrationsområder i Danmark. Størstedelen af den eksisterende forskning i disse ledelsesstrategier har fundet sted uden for Danmarks grænser (se Moynihan, Pandey og Wright, 2014 for en oversigt), men vores data peger på, at særligt transformationsledelse og betinget brug af ikke-pekuniære belønninger er meget udbredte ledelsesformer på tværs af de undersøgte sektorer. Man kan derfor overveje, om også danske offentlige ledere høster de positive effekter på fx jobtilfredshed og medarbejdermotivation, som udenlandske studier har demonstreret (Oberfield, 2014; Trottier, van Wart og Wang, 2008; Wright, Moynihan og Pandey, 2012). En anden vigtig overvejelse her er, hvorvidt ledelsesformerne bedrives i samme grad, som de udtrykkes. Transformationsledelse er med andre ord enten en udbredt ledelsesform i de undersøgte danske organisationer, eller også er det socialt ønskværdigt for (især) lederne og delvist deres medarbejdere at udtrykke tilslutning til adfærd, der knytter sig til at udvikle, dele og fastholde en vision for organisationen. Den sidste fortolkning peger frem mod en type af systematiske målefejl, hvor svarmønstret for respondenter drives af et latent ønske om at indordne sig under sociale normer (*social desirability bias*) for, hvad der udgør god ledelse. For at imødekomme denne udfordring kan fremtidig forskning med fordel se på ændringer i brugen af samme ledelsesformer over tid med paneldata, hvor en latent tilbøjelighed til at give socialt ønskværdige svar kan modelleres som et ikke-observerbart tidsinvariant karakteristikum ved lederen eller medarbejderen. Endelig har artiklen vist, at lederovervurdering og store individuelle variationer i opfattelsen af ledelse er generel på tværs af ledelsesformerne, men de antyder også, at overvurdering er mere udtalt for

transformationsledelse, som både er mere positivt formuleret og mindre konkret. Andre studier har vist, at vurdering af variable med disse karakteristika er mere fejlbehæftede (Meier og O'Toole, 2013), og det peger på, at man skal være påpasselig med at bruge især lederens selvurderinger af sådanne ledelsesformer som sande afspejlinger af den faktiske ledelsesadfærd.

Resultaterne har direkte implikationer for studiet af transformations- og transaktionsledelse. For det første indikerer den store heterogenitet, at hverken lederens selvurderede ledelse eller medarbejderopfattelser aggregeret på organisationsniveau nødvendigvis er gode indikatorer for den enkelte medarbejders oplevelse af lederens handlinger. Det kan gøre det vanskeligt at undersøge sammenhænge mellem ledelse og individuelle outcomes som jobtilfredshed og medarbejdermotivation med ledervurderinger eller med aggregerede mål på organisationsniveau, da disse tilgange ikke udnytter store dele af variationen i opfattelsen af ledelse. For det andet bygger mange kvantitative undersøgelser af betydningen af ledelse (Moynihan, Pandey og Wright, 2014; Van Knippenberg og Sitkin, 2013) på regressionsteknikker, hvor større variation i ledelsesvariablen kan bidrage til mere præcise estimater. Medarbejdervurderinger har derfor et reelt potentiale til at mindske usikkerheden, når forskere ønsker at undersøge betydningen af transformations- og transaktionsledelse for outcomes på individniveau.

Det er her værd at bemærke, at betinget brug af pekuniære belønninger – og i mindre grad betinget brug af sanktioner – adskiller sig i nogen grad fra dette mønster. Lederens og medarbejdernes opfattelser af brugen af pekuniære belønninger i de undersøgte organisationer ligner mere hinanden (gennemsnitsværdier på henholdsvis 42,70 og 35,43), ligesom standardafvigelserne er af omtrent samme størrelse (henholdsvis 22,30 og 23,18). De mere homogene vurderinger kan skyldes, at incitamentssystemer kan være institutionaliserede, hvilket gør deres anvendelse og omfang mere synlige for lederne selv og ikke mindst for medarbejderne. Standardafvigelsen for medarbejdervurderingerne illustrerer dog igen, at medarbejdere inden for samme organisation opfatter selv disse mere konkrete ledelseshandlinger meget forskelligt.

Artiklens empiriske undersøgelse har også begrænsninger, som læseren bør være opmærksom på. Resultaterne kan som udgangspunkt ikke generaliseres ud over stikprøven, da undersøgelsen alene bygger på ledere, der har meldt sig frivilligt til at indgå i lodtrækningen om at deltage på et mastermodul om offentlig ledelse. Der er dermed en risiko for selektionseffekter, idet inklusionskriteriet favoriserer ledere, som ønsker at modtage og investere ressourcer i et undervisningsforløb, og denne gruppe af ledere adskiller sig sandsynligvis på systematisk vis fra ledere, der ikke ønskede at deltage. Flere af artiklens ho-

vedresultater er robuste på tværs af de forskellige ledelsesstrategier og på tværs af forskellige organisatoriske enheder fra flere sektorområder. Dette øger vores tiltro til, at fx heterogeniteten inden for organisationer ikke blot er et produkt af et tilfældigt udsnit af ledere og medarbejdere inden for én bestemt kontekst. Hvorvidt samme mønster kan genfindes for andre centrale ledelsesformer, som fx distribueret ledelse, er dog et empirisk spørgsmål. En anden udfordring vedrører spørgsmålet om repræsentativitet blandt medarbejderbesvarelserne. Hvis medarbejderes tilbøjelighed til at deltage i undersøgelsen afhænger af deres syn på ledelsen, kan vi risikere at få en overrepræsentation af positive og negative besvarelser (ekstreme besvarelser). En direkte konsekvens vil være, at variationen i medarbejderbesvarelserne inden for organisationerne vil virke større, end den reelt er. Det vil give et skævt billede af forholdet mellem variationen i opfattelsen inden for og mellem organisationer. Vi kender ikke disse karakteristika for populationen af medarbejdere, men svarprocenterne (mellem 41 og 79) indikerer, at vi generelt har store andele af medarbejderne repræsenteret i undersøgelsen. Vi har derfor god grund til at tro, at ledelse i høj grad kommer an på øjnene, der ser, og at medarbejdere selv inden for samme organisation ser lederens adfærd anderledes end lederen selv og kollegaerne.

Undersøgelsen peger i forlængelse af internationale studier på behovet for at gå videre med at undersøge forklaringer på forskelle i niveauerne af centrale ledelsesformer samt forskelle i opfattelsen hos centrale aktører i organisationen. Disse forklaringer kan binde sig til individuelle forhold hos ledere og medarbejdere såvel som til karakteristika ved organisationer eller sektorområder. Derudover kan fremtidige studier med fordel undersøge betydningen af forholdet mellem lederes og medarbejderes opfattelser i forhold til medarbejdernes trivsel og ikke mindst organisatoriske outcomes. *Self-other agreement*-litteraturen har peget på, at overvurdering er ugunstigt for organisationer, men der findes kun meget lidt empirisk viden om dette forhold i en dansk kontekst.

Noter

1. Rashomon er en Kurosawa-film, hvor karaktererne udlægger hændelsesforløbet omkring en forbrydelse vidt forskelligt.
2. RMSEA = 0,03 for begge modeller, CFI = 0,95/0,96, TLI = 0,94/0,93, Cronbachs alpha spænder mellem 0,87 og 0,94 for medarbejdermodellerne og 0,72 og 0,79 for ledermodellen.
3. Den totale variation kan udtrykkes som summen af kvadrerede afvigelser mellem individuelle medarbejderes vurderinger og gennemsnittet for alle medarbejderes

vurderinger: $\sum(y_{i0} - \bar{y})^2$. Variation inden for organisationer er første delmængde

og kan udtrykkes som summen af kvadrerede afvigelser mellem individuelle vurderinger fra medarbejdere tilhørende samme organisation og gennemsnittet for deres organisation (dvs. gennemsnittet for alle medarbejdere tilhørende samme

organisation): $\sum(y_{io} - \bar{y}_o)^2$. Variation mellem organisationer er anden delmængde og kan udtrykkes som summen af kvadrerede afvigelser mellem gennemsnittet for individuelle organisationer og gennemsnittet for alle medarbejdervurderinger:

$$\sum(\bar{y}_o - \bar{y})^2.$$

4. Standardafvigelsen er kvadratroden af summen af de kvadrerede afvigelser mellem

de enkelte observationer (y_n) og gennemsnittet for hele stikprøven (\bar{y}) over

stikprøvestørrelsen minus 1 eller mere formelt: *standardafvigelse* = $\sqrt{\frac{\sum(y_i - \bar{y})^2}{n-1}}$,

hvor y er vurderingen af transformations- eller transaktionsledelse, og n er stikprøvestørrelsen. Standardafvigelsen *inden for* organisationer kan beregnes ved at substituere tælleren med summen af kvadrerede afvigelser mellem individuelle vurderinger fra medarbejdere tilhørende samme organisation og gennemsnittet for deres organisation, $\sum(y_{io} - \bar{y}_o)^2$, og substituere nævneren med $n-N$, hvor N er antallet af organisationer i stikprøven. Standardafvigelsen *mellem* organisationer kan beregnes ved at substituere tælleren med summen af kvadrerede afvigelser mellem gennemsnittet for individuelle organisationer og gennemsnittet for alle medarbej-

dervurderinger, $\sum(\bar{y}_o - \bar{y})^2$, og nævneren med antallet af organisationer minus 1, $N-1$.

Litteratur

- Acock, Alan C. (2013). *Discovering Structural Equation Modeling Using Stata*. 1. udg. College Station, TX: Stata Press.
- Agresti, Alan og Barbara Finlay (2009). *Statistical Methods for the Social Sciences*. 4. udg. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Andersen, Lotte B. og Lene H. Pedersen (2014). *Styring og motivation i den offentlige sektor*. København: DJØF Forlag.
- Atwater, Leanne E. og Francis J. Yammarino (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology* 45 (1): 141-164.

- Atwater, Leanne E., Cheri Ostroff, Francis J. Yammarino og John W. Fleenor (1998). Self-other agreement: Does it really matter? *Personnel Psychology* 51 (3): 577-598.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, Bernard M. og Bruce J. Avolio (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly* 17 (1): 112-121.
- Bass, Bernard M. og Ronald E. Riggio (2006). *Transformational Leadership*. 2. udg. Mahwah, NJ: L. Erlbaum Associates.
- Bellé, Nicola (2014). Leading to make a difference: a field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory* 24 (1): 109-136.
- Cascio, W.F. og Enzo R. Valenzi (1977). Behaviorally anchored rating scales: effects of education and job experience of raters and ratees. *Journal of Applied Psychology* 62 (3): 278-282.
- Dionne, Shelley D., Alka Gupta, Kristin Lee Sotak, Kristie A. Shirreffs, Andra Serban, Chanyu Hao, Dong Ha Kim og Francis J. Yammarino (2014). A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. *The Leadership Quarterly* 25 (1): 6-35.
- Fleenor, 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): 1005-1034.
- Frey, Bruno S. (1997). *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Hersey, Paul og Kenneth H. Blanchard (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 6. udg. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Holm-Pedersen, Christina, Lotte B. Andersen, Bente Bjørnholt, Mathilde Høybye-Mortensen, Louise L. Bro og Vibeke N. Andersen (2015). *Ledelsesspænd på daginstitutionsområdet*, KORA rapport. <http://www.kora.dk/udgivelser/udgivelse/i10768/Ledelsesspaend-paa-daginstitutionsomraadet> (5. februar, 2016).
- House, Robert J. (1998). Appendix: Measures and Assessments for the Charismatic Leadership Approach: Scales, Latent Constructs, Loadings, Cronbach Alphas, and Interclass Correlations, i Fred Dansereau og Francis J. Yammarino (red.), *Leadership: The Multiple-Level Approaches Contemporary and Alternative* (Vol. 24, Part B). London: JAI Press.
- Jacobsen, Christian B. og Lotte B. Andersen (2015). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review* 75 (6): 829-841.

- Jacobsen, Christian B., Thorbjørn S. Nielsen og Jesper R. Hansen (2013). Det ledelsesmæssige fundament: ledelsesstruktur, ledelsesstrategi og strategisk ledelse, pp. 93-110 i Lotte B. Andersen et al. (red.), *Styring, ledelse og resultater på ungdomsudannelserne*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Jung, Dong I. og Bruce J. Avolio (2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior* 21 (8): 949-964.
- Lowe, Kevin B., K. Galen Kroeck og Nagaraj Sivasubramaniam (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly* 7 (3): 385-425.
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff og Gregory A. Rich (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 29 (2): 115-134.
- Meier, Kenneth J. og Laurence J. O'Toole (2013). Subjective organizational performance and measurement error: common source bias and spurious relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory* 23 (2): 429-456.
- 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.
- Moynihan, Donald P., Sanjay K. Pandey og Bradley E. Wright (2014). Transformational leadership in the public sector: empirical evidence of its effects, pp.87-104 i Yogesh K. Dwivedi, Mahmud A. Shareef, Sanjay K. Pandey og Vinod Kumar (red.), *Public Administration Reformation: Market Demand from Public Organizations*. New York: Routledge.
- Northouse, Peter G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage.
- O'Shea, Patrick G., Roseanne J. Foti, Neil M. A. Hauenstein og Peter Bycio (2009). Are the best leaders both transformational and transactional? A pattern-oriented analysis. *Leadership* 5 (2): 237-259.
- Oberfield, Zachary W. (2014). Public management in time: a longitudinal examination of the Full Range of Leadership Theory. *Journal of Public Administration Research and Theory* 24 (2): 407-429.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman og Richard Fetter (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly* 1 (2): 107-142.
- Podsakoff, Philip M., William M. Todor og Richard Skov (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal* 25 (4): 810-821.

- Paarlberg, Laurie E. og James L. Perry (2007). Values management: aligning employee values and organization goals. *The American Review of Public Administration* 37 (4): 387-408.
- Rainey, Hal G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations*. 5. udg. San Francisco: Jossey-Bass & Pfeiffer Imprints, Wiley.
- Roth, Wendy D. og Jal D. Mehta (2002). The Rashomon effect: combining positivist and interpretivist approaches in the analysis of contested events. *Sociological Methods & Research* 31 (2): 131-173.
- Trottier, Tracey, Montgomery Van Wart og XiaoHu Wang (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public Administration Review* 68 (2): 319-333.
- Tsui, Anne S., Terri D. Egan og Charles A. O'Reilly (1992). Being different: relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly* 37 (4): 549-579.
- Van Knippenberg, Daan 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.
- Wright, Bradley E., Donald P. Moynihan og Sanjay K. Pandey (2012). Pulling the levers: transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review* 72 (2): 206-215.
- Wright, Patrick M. og Lisa H. Nishii (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis, pp. 97-110 i David Guest, Jaap Paauwe og Patrick Wright (red.), *HRM & Performance: Achievements & Challenges*. Chichester: Wiley: 97-110.
- Yukl, Gary (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly* 10 (2): 285-305.

Louise Ladegaard Bro

Små, store eller måske rettere mellemstore organisationer? En undersøgelse af sammenhængen mellem ledelsesspænd, ledelsesidentitet og brugen af transformationsledelse i danske daginstitutioner

Ledere af organisationer med forskellige størrelser af ledelsesspænd har ikke nødvendigvis lige gode muligheder for at udøve ledelsesstrategier, som anses som gavnlige for medarbejderes motivation og præstationer. Mens det som leder i organisationer med store ledelsesspænd kan være vanskeligt at sikre en effektiv og individuel ledelse af alle medarbejdere, kan man som leder af organisationer med få medarbejdere være så eksponeret overfor medarbejderne og så tæt involveret i det daglige arbejde, at det kan være svært at udvikle den generelle ledelsesidentitet, som udøvelsen af visse ledelsesstrategier kræver. Baseret på en kvantitativ undersøgelse af daginstitutionsområdet belyser artiklen, hvordan ledelsesspændet hænger sammen med lederens brug af transformationsledelse. Her kigger artiklen på, hvor meget transformationsledelse medarbejdere i organisationer med forskellige størrelser af ledelsesspænd opfatter, at deres leder udøver. Artiklen ser også på, om lederens identitet som generel leder fremfor en identitet som fagprofessionel medarbejder medierer denne sammenhæng. Artiklen giver således et bud på betingelserne for udøvelsen af transformationsledelse i daginstitutioner med forskellige størrelser af ledelsesspænd, ligesom den også bidrager med en udvikling af den teoretiske forståelse af disse mekanismer. Artiklen finder, at niveauet af medarbejderopfattet transformationsledelse er størst i daginstitutioner med mellemstore ledelsesspænd (12-20 medarbejdere), og at forskellen på lederens identitet som generel leder fremfor identitet som fagprofessionel medarbejder forklarer forskellen mellem institutioner med små ledelsesspænd og institutioner med mellemstore ledelsesspænd.

Velfærdsområdet i Danmark har i de seneste år gennemgået store forandringer. Med forventninger om besparelser og stordriftsfordele er flere institutioner blevet sammenlagt, og antallet af medarbejdere, som en enkelt leder har ledelsesretten over (fremadrettet kaldet "ledelsesspænd"), er vokset (Nøhr et al.,

2012). Trods stigende anerkendelse af ledelses betydning for offentligt ansattes motivation og præstationer (fx Boyne, 2003; Fernandez, 2005; Park og Rainey, 2008; Wright, Moynihan og Pandey, 2011; Krogsgaard, Thomsen og Andersen, 2014) og trods det faktum, at især transformationsledelse anerkendes som en nyttig ledelsesstrategi indenfor den offentlige sektor (Steinbauer og Rainey, 1999; Wright, Moynihan og Pandey, 2011), har der ikke været meget fokus på, hvorvidt størrelsen på ledelsesspændet kan få betydning for ledernes udøvelse af ledelsesstilen – såvel som for medarbejdernes mulighed for at opfatte dette. Mens flere studier har koncentreret sig om, hvad ledelsesspændet betyder for forskellige ønskværdige outcomes (fx Hechanova-Alampay og Beehr, 2001; Cathcart et al., 2004; Doran et al., 2004), og hvordan spændet betinger sammenhængen mellem transformationsledelse og disse outcomes (Doran et al., 2004; Gumusluoglu et al., 2013), mangler vi viden om, hvad der følger forud for lederens implementering af transformationsledelse (Wright og Pandey, 2010).

Ved at øge medarbejdernes bevidsthed om vigtigheden af organisationens mål sigter transformationsledere på at få medarbejderne til at ”overskride deres egeninteresse til fordel for [sådanne] større mål” (Park og Rainey, 2008: 112; Wright, Moynihan og Pandey, 2011: 208). I offentlig forvaltningslitteratur er især visionsaspektet af transformationsledelse blevet fremhævet, hvilket er en adfærd, der kan defineres som udviklingen, delingen og fastholdelsen af en vision (Jung og Avolio, 2000: 949; Paarlberg og Lavigna, 2010: 711). Således kræver ledelsesstrategien, at lederen har mulighed for at kommunikere og kontinuerligt engagere individuelle medarbejdere i visionen; en mulighed der ifølge den traditionelle ledelsesteori bliver teoretisk mindre, når ledelsesspændet vokser (Napier og Ferris, 1993: 337), og interaktionsfrekvensen mellem ledere og medarbejdere falder (Napier og Ferris, 1993; Antonakis og Atwater, 2002: 692).

Spørgsmålet om, hvorvidt dette faktisk er tilfældet, er begyndt afdækket i et dansk kvalitativt studie af 16 danske daginstitutioner, som peger på, at ledere i organisationer med mellemstore ledelsesspænd har de højeste niveauer af transformationsledelse (Holm-Petersen et al., 2015: 7). Selvom undersøgelsen således understøtter argumentet om, at ledelsesspændet ikke må blive for stort, finder undersøgelsen også en tendens til, at transformationsledelsesniveauerne falder, når ledelsesspændet bliver for småt. Baseret på disse tendenser er det denne artikels formål at give et teoretisk bud på de mekanismer, som forbinder ledelsesspændet med transformationsledelse, og derefter at teste sammenhængerne i en bredere kontekst. Artiklen trækker på traditionelle argumenter fra den generelle ledelseslitteratur, men inkorporerer som noget

nyt også argumenter fra den danske ledelseslitteratur vedrørende forskellige identitetsdilemmaer, som offentlige ledere kan befinde sig i (Klausen, 2001: 68, 239-240, 2010: 178; Klausen, Michelsen og Nielsen, 2010a: 37). Her udledes argumentet, at ledere af små ledelsesspænd i højere grad ser sig selv som fagprofessionelle medarbejdere end som generelle ledere og derfor i højere grad mister fokus på det ledelsesstrategiske arbejde, som forudsættes i forbindelse med transformationsledelse.

For at undersøge de forventede mekanismer trækker studiet på en spørgeske- maundersøgelse blandt medarbejdere og ledere på 118 daginstitutioner fordelt på organisationer med henholdsvis små (fem-11 medarbejdere), mellemstore (12-20 medarbejdere) og store ledelsesspænd (21-45 medarbejdere). Analyserne understøtter de forventede sammenhænge, og artiklen afsluttes med en diskus- sion af studiets begrænsninger samt implikationer.

Transformationsledelse

Transformationsledelse handler om at øge medarbejdernes bevidsthed om vigtigheden af organisationens mål for derigennem at få medarbejderne til at overskride deres egeninteresse til fordel for arbejdet for disse mål, og derfor er et fokus på vision essentiel i ledelsesstilen. Da organisationer, der leverer en of- fentlig service, kan trække på stærke service- og samfundsorienterede visioner, har forvaltningslitteraturen endda argumenteret for, at transformationsledelse er særlig nyttig for ledere af sådanne organisationer (Wright, Moynihan og Pandey, 2011: 207). Faktisk knytter forvaltningsforskere argumenter fra trans- formationsledelseslitteratur til motivationen til at levere en offentlig service, når de argumenterer for, at ”ledere kan skabe public service motivation ved at kommunikere værdier, som øger medarbejdernes bevidsthed om idealiserede mål” (Wright, Moynihan og Pandey, 2011: 208, citeret fra Paarlberg, Perry og Hondeghem, 2008: 281-282). Vigtigheden af visioner er også et fokus i traditionel forvaltningsteori (Wilson, 1989) og understøttes af empiriske un- dersøgelser af offentligt ansattes motivation og adfærd (Wright, 2007; Wright, Moynihan og Pandey, 2011; Moynihan, Pandey og Wright, 2012). I forlæn- gelse af forvaltningslitteraturens forståelse af transformationsledelse fokuseres der derfor også i denne artikel på visionsaspektet, som i tråd med nyere diskus- sioner af denne adfærd (Jung og Avolio, 2000; Paarlberg og Lavigna, 2010; Bro et al., 2014; Andersen et al., 2014) forstås som udviklingen, delingen og fastholdelsen af en vision.

Mens mål kan defineres som ”en fremtidig tilstand, man gerne ser realise- ret” (Jacobsen og Thorsvik, 2002: 43), kan de mål, der beskriver den ideelle situation for organisationen, betegnes som en vision. Udviklingen af visionen

vedrører således, hvorvidt ledere klart definerer de vigtigste fremtidige mål for organisationen (Bro et al., 2014: 6), mens delingen af visionen vedrører lederens indsats for at kommunikere visionen til medarbejderne samt lederens forsøg på at klargøre, hvordan medarbejdernes dagligdags arbejdsaktiviteter er med til at bidrage hertil (Paarlberg og Perry, 2007; Paarlberg og Lavigna, 2010). Sluttelig vedrører fastholdelse af visionen, hvorvidt transformationslederen forsøger at fastholde visionen på både kort og langt sigt. Dette inkluderer både lederes forsøg på at facilitere accept om visionen samt forsøget på at sikre, at medarbejderne arbejder i den samme retning mod at indfri visionen (Bro et al., 2014).

Udvikling, fastholdelse og deling af visionen skal ses som komplekse og forbundne adfærdstyper, hvor visionen fx kan udvikles og tilpasses i takt med kommunikationen og fastholdelsen af den. I denne forståelse er transformationsledelse et endimensionelt koncept, hvor de tre adfærdstyper reflekterer den samme bagvedliggende ledelsesstrategi, der har som intention at få medarbejderne til at fremme organisationens mål, fordi målene er vigtige i sig selv. Samlet set kan transformationsledelse defineres som ”Handlinger, der søger at udvikle, dele og bevare en vision med det formål at tilskynde medarbejdere til at sætte deres egeninteresse til side og opnå organisationens mål” (Bro et al., 2014: 7; Andersen et al., 2014: 4).

Sammenhængen mellem transformationsledelse og ledelsesspænd: udviklingen af en generel ledelsesidentitet som forklarende mekanisme for forskellen mellem små og mellemstore ledelsesspænd

Ifølge den traditionelle ledelseslitteratur kan forskellige organisationsstrukturer skabe mere eller mindre distance mellem lederen af organisationer og de medarbejdere, som arbejder i dem (Napier og Ferris, 1993; Antonakis og Atwater, 2002). Ledelsesspænd refererer til det antal medarbejdere, som en leder har ledelsesretten over (Meier og Bothe, 2000, 2003; Holm-Petersen et al., 2015), og baseret på distancelitteraturen samt den danske ledelseslitteratur kan der identificeres to modsatrettede argumenter om, hvordan ledelsesspænd hænger sammen med udøvelsen af transformationsledelse.

På den ene side kan der argumenteres for, at ledelsesspændet ikke må være for stort, fordi store ledelsesspænd mindsker lederens mulighed for at interagere med individuelle medarbejdere og fastholde et effektivt arbejdsforhold til dem (Judge og Ferris, 1993; Napier og Ferris, 1993; Howell og Hall-Meranda, 1999; Gitell, 2001). Hvornår spændet bliver for stort, har været diskuteret siden starten af det 20. århundrede (Gulick, 1937; Urwick, 1956; Woodward,

1980), og der har også været argumenteret for, at det optimale spænd afhænger af arbejdets natur og medarbejderkompetencer (Galbraith, Downey og Kates, 2002). Således kan flere komplekse og diverse opgaver og et mindre trænet personale fx kræve et mindre spænd (Galbraith, Downey og Kates, 2002; Woodward, 1980), mens medarbejdere med stor erfaring for at arbejde i autonome arbejdsgrupper kan fungere godt med større spænd (Galbraith, Downey og Kates, 2002).

Denne artikel fokuserer på, hvad ledelsesspænd betyder for lederes mulighed for at komme igennem med deres ledelse, når man ser på organisationer, som er relativt ens i forhold til typen af opgaver og personale. Selvom interaktionen mellem leder og medarbejdere i sådanne organisationer ikke nødvendigvis er ligeligt fordelt mellem alle medarbejdere, betyder større ledelsesspænd nemlig alt andet lige, at der er flere medarbejdere om at dele lederens tid til individuel medarbejderkontakt. Dermed vil lederen med store ledelsesspænd have mindre mulighed for at kommunikere visionen til hver individuel medarbejder og mindre mulighed for kontinuerligt at tydeliggøre, hvordan hver individuel medarbejders konkrete hverdagsaktiviteter bidrager til opnåelsen heraf. Faktisk argumenterer dele af den traditionelle ledelseslitteratur for, at ledelse er så tidskrævende og intensiv i forhold til medarbejderne, at distance mellem lederen og medarbejderne "kan skabe omstændigheder, under hvilke effektiv ledelse er umulig" (Antonakis og Atwater, 2002: 685).

På den anden side må ledelsesspændet ikke være for lille, fordi ledere af meget få medarbejdere kan have sværere ved at udvikle en generel ledelsesidentitet og i højere grad mister fokus på det ledelsesstrategiske arbejde. Her skal "identitet" forstås i overensstemmelse med social identitetsteori, der definerer identitet som en "persons viden om, at han eller hun tilhører en social kategori eller gruppe". Identiteten skabes igennem processer, hvor individet klassificerer eller kategoriserer sig selv på bestemte måder i relation *til andre* kategorier eller klassifikationer (Stets og Burkes, 2000: 224-225, kursivering tilføjet), og sammenligningen sker fx på parametre som attitude, værdier og adfærdsnormer (Stets og Burkes, 2000: 225). Dette er også nogle af de parametre, som bruges til at differentiere imellem forskellige professioner. Således er de fleste professionsteoretikere enige om, at professioner besidder en særlig viden samt en fælles etik og/eller normsæt (Freidson, 2001: 127; Andersen, 2005: 22; Kjeldsen, 2012: 60), der gør, at de, der tilhører professionen, føler sig som noget særligt, og at der udvikles en lukkethed omkring professionen (Klausen, 2010: 174). Koncepterne om identitet og profession er specielt relevante i relation til offentlig ledelse, da ledere af offentlige organisationer kan opleve et dilemma mellem en faglig identitet og en identitet som generel leder (Klausen,

Michelsen og Nielsen, 2010a: 37). Dilemmaet skyldes, at offentlige ledere ofte er rekrutteret fra den samme profession som deres medarbejdere (Exworthy og Halford, 1999: 1; Klausen, Michelsen og Nielsen, 2010b: 5; Carlström, 2012: 91), og at de ofte er ”ledere af afgrænsede institutioner, hvis rationale er bygget op fagligheden” samtidig med at de skal ”indgå i leder og chefgrupper ... , hvor beslutninger forankres i hierarkier af strategiske beslutninger” (Klausen, 2001: 68). Dermed kan der opstå konflikt mellem en opfattelse af ledelsesrollen som *primus inter pares* (den første blandt ligemænd) vs. rollen som generel leder med ansvar for at få andre til at ”handle på lederens vegne” (Klausen, Michelsen og Nielsen, 2010a: 37; Klausen, 2010: 177-178); mellem en orientering indad mod institutionen vs. udad mod det større leder- og chefgruppefællesskab (Klausen, 2001: 68; Klausen, 2010: 177-178), og imellem en opfattelse af ledelse som administration og faglig udvikling vs. ledelse som strategiske visions arbejde (Klausen, 2001: 239; Klausen, Michelsen og Nielsen, 2010a: 37).

På daginstitutionsområdet kan dilemmaet fx samlet set betegnes som et dilemma imellem det at føle sig som fagprofessionel pædagog kontra generel leder, og dilemmaet er relevant i relation til ledelsesspænd, fordi loyalitet overfor den ledelsesmæssige opgave ifølge Klausen (2001: 240) nødvendigvis må prioriteres på bekostning af den fagprofessionelle loyalitet. Denne prioritering kan være sværere i institutioner med små ledelsesspænd, fordi ledere i disse organisationer er mere eksponerede overfor medarbejderne og mere involveret i det daglige arbejde (Holm-Petersen et al., 2015: 31). De kan således have sværere ved både at finde og aktivt tage sig tid til det ledelsesstrategiske arbejde fremfor det fagprofessionelle arbejde – og faktisk se sig selv i en rolle, hvis opgave og ansvar det er foretage sådanne beslutninger.

Som beskrevet er intentionen bag transformationsledelse at øge medarbejdernes bevidsthed om organisationens mål, således at de motiveres til at sætte deres egeninteresse til side til fordel for arbejdet i denne retning. Derfor indebærer ledelsesstilen, at overordnede generelle visioner (fra fx den kommune en given organisation er indlejret i) oversættes og gøres relevante for den specifikke institution. Da dette indebærer en orientering ud mod det større fællesskab, samt at man påtager sig opgaven med at sætte retning for medarbejderne, forventes højere niveauer af generel ledelsesidentitet også at medføre højere niveauer af transformationsledelse.

Samlet set peger de ovenstående argumentationer altså på, at niveauet af transformationsledelse har et ”optimum”, som er placeret i mellemstore ledelsesspænd fremfor i alt for små eller alt for store ledelsesspænd – og at forskellen mellem mellemstore og små ledelsesspænd er medieret af lederens niveau af generel ledelsesidentitet. Artiklens hypoteser er:

H1: Der er højere niveauer af transformationsledelse i organisationer med mellemstore ledelsesspænd end i organisationer med små og store ledelsesspænd

H2: Forskellen på niveauerne af transformationsledelse mellem organisationer med mellemstore ledelsesspænd og små ledelsesspænd medieres af ledelsesidentitet således, at forskellen mindskes, når ledelsesidentitet inkluderes.

Design og data

Hypoteserne undersøges på baggrund af en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse blandt institutionsledere og medarbejdere på daginstitutionsområdet. Som indikeret i den kvalitative undersøgelse (Holm-Petersen et al., 2015), er daginstitutionsområdet ideelt, fordi det giver mulighed for at undersøge variation i ledelsesspændet samt forskelle i ledernes niveauer af generel ledelsesidentitet. Ved at anvende et kvantitativt design og ved at fokusere på de medierende mekanismer forsøger denne artikel at undersøge generaliserbarheden af de kvalitative resultater og at skabe en bedre forståelse af de fundne sammenhænge.

Ledelsesstrukturen på daginstitutionsområdet varierer mellem kommuner. Nogle kommuner har områdeledere, som leder ledere af daginstitutionerne, mens daginstitutionerne i andre kommuner står direkte under forvaltningsniveauet (Væksthus for Ledelse, 2007). I denne artikel fokuseres der på transformationsledelsesniveauerne for ledere i enkelte daginstitutioner. Der frasorteres ledere, som er leder for mere end én fysisk matrikel, da ledelsesspændet kan opleves meget forskelligt af medarbejdere på én matrikel sammenlignet med medarbejdere på en anden matrikel (fx afhængig af hvor lederen har sit kontor og lederens tilstedeværelse på matriklerne). For at kunne generalisere resultaterne til forskellige typer af danske daginstitutioner, inkluderes leder- og medarbejderbesvarelser fra daginstitutioner i kommuner uden områdeledelse, med områdeledelse og fra private institutioner.

Leder- og medarbejderbesvarelser er indsamlet i forbindelse med et ledelsestræningsprojekt på Aarhus Universitet (LEAP-projektet), hvortil alle landets daginstitutionsledere, som ikke havde en områdeleder, der deltog i projektet, blev inviteret. Invitationen blev udsendt i marts 2014 via en spørgeskemaundersøgelse, og tilmelding var frivillig. 195 daginstitutionsledere blev tilmeldt projektet (Boye et al., 2014: 15), og i august 2014 blev spørgeskemaer udsendt til de deltagende ledesers medarbejdere. 1186 ud af 2242 medarbejdere besvarede spørgeskemaerne fuldstændigt (Boye et al., 2014: 16), svarende til en svarprocent på 53.

Størrelsen på ledelsesspændene baseres på ledernes egen rapportering af det antal medarbejdere, som de har ledelsesretten over, og ledere med mindre end

fem medarbejdere frasorteres analyserne. Det skyldes, at en gennemgang af disse organisationer viser usikkerhed om det opgivne medarbejderantal.¹ Efter frasortering af ledere, hvor der ikke findes medarbejderbesvarelser,² ledere med ansvar for flere fysiske matrikler og med mindre end fem medarbejdere samt øvrige fejl i besvarelserne, baseres de endelige analyser (hvor der er medarbejder- og lederbesvarelser på alle relevante variable) på 118 ledere og 830 medarbejdere.

Mål af variable

Ledelsesspænd

Ledelsesspændet inddeles i tre grupper: organisationer med fem-11 medarbejdere (små ledelsesspænd), organisationer med 12-20 medarbejdere (mellemstore ledelsesspænd) og organisationer med 21-45 medarbejdere (store ledelsesspænd). Inddelingen er baseret på den kvalitative undersøgelse af danske daginstitutioner (Holm-Pedersen et al., 2015) kombineret med de faktiske ledelsesspænd i de inkluderede institutioner. Således er inddelingen foretaget, så den på den ene side afspejler inddelingen fra den kvalitative undersøgelse bedst muligt (hvor det foreslåede optimale ledelsesspænd er mellem 14 og 20 medarbejdere) og på den anden side sikrer et tilstrækkeligt antal observationer i hver gruppe.³

Resultaterne robusthedstesttes ved at udvide og begrænse det mellemstore ledelsesspænd med en medarbejder i både den lave og høje ende af spændet og ved at undersøge det præcise foreslåede ledelsesspænd fra den kvalitative undersøgelse. Da der kun er to organisationer i spændet 30-45 medarbejdere (en organisation med 30 medarbejdere og en med 45), robusthedstesttes resultaterne også uden disse observationer.

Transformationsledelse

Et relevant spørgsmål er, hvorvidt man i spørgeskemaundersøgelser måler faktisk ledelsesadfærd bedst ved at spørge lederen selv eller lederens medarbejdere. Ledere tenderer nemlig til at overrangere sig selv (fx Meier og O'Toole, 2012), mens medarbejdernes opfattelse fx påvirkes af medarbejderkarakteristika og mulighederne for at observere lederens adfærd (Fleenor et al., 2010). Fordi forskellen mellem mellemstore og store organisationer netop forventes at afhænge af muligheden for interaktion mellem de enkelte medarbejdere og lederen af organisationen, synes sådanne forskelle relevante at måle ved hjælp af medarbejderopfattet transformationsledelse. Således kan ledere af store ledelsesspænd have en opfattelse af, at de i høj grad udøver transformationsledelse, men opfattes dette ikke af medarbejderne, er det svært at opnå de positive effekter, som

tilskrives ledelsesstilen. Da det ligeledes er svært for medarbejdere at opfatte en ledelsesstil hos lederen, som grundet manglende ledelsesidentitet ikke udøves (nok), kan forskellen mellem organisationer med små ledelsesspænd og mellemstore ledelsesspænd også indfanges med medarbejderopfattet transformationsledelse. Da forskellen mellem mellemstore og store ledelsesspænd forventes at fremkomme som følge af, at den gennemsnitlige interaktion mellem lederen og medarbejderne mindskes (mens der stadig kan være forskelle blandt medarbejderne internt i organisationen), aggregeres medarbejderbesvarelserne på organisationsniveau. Fordi ledelsesidentitet (som beskrevet under operationaliseringen af variabelen) også måles hos lederen, har anvendelse af den organisationsgennemsnitlige opfattede udøvelse af transformationsledelse ydermere den fordel, at alle de relevante analyser for test af mediationshypotesen (som beskrevet under analysemetoden) foretages på samme niveau. Dette muliggør en alternativ test af mediationshypotesen end den traditionelle kausaltrinsmetode.

I tråd med Bro et al. (2014) og Andersen et al. (2014) anvendes et 7-item likert-skaleret måleinstrument, som indfanger lederens bestræbelser på at udvikle, dele og fastholde en vision. Faktoranalyser udtrækker én faktor med egen værdi højere end 1, og Chronbachs alpha er 0,94 (se items og faktorloadings i tabel 1). Der konstrueres et indeks, som skaleres fra 0 til 100, hvor 100

Tabel 1: Principal factor-analyse af transformationsledelse

	Item (min leder ...)	Faktorloadings
TFL1	Konkretiserer en klar vision for organisationens fremtid	0,9013
TFL2	Kommunikerer organisationens vision for fremtiden	0,9926
TFL3	Har en klar forståelse for, hvor vores organisation skal være om fem år	0,7948
TFL4	Gør en løbende indsats for at skabe entusiasme for organisationens vision	0,8849
TFL5	Forsøger at få medarbejderne til at acceptere fælles mål for organisationen	0,7629
TFL6	Gør en løbende indsats for at få organisationens medarbejdere til at arbejde sammen i retning af visionen	0,8492
TFL7	Bestræber sig på at gøre det klart for medarbejderne, hvordan de kan bidrage til at opnå organisationens mål	0,8765
Eigen værdi		5,14835
Alpha		0,9484
N		128

repræsenterer den højeste værdi, og hvor manglende svar på et item erstattes med gennemsnittet for de øvrige items på dimensionen, såfremt der var svaret på alle items undtagen ét.

Ledelsesidentitet

Målet for niveauet af en generel ledelsesidentitet er udformet med inspiration fra Klausen, Michelsen og Nielsen (2010: 37-38) og er målt som lederens vurdering af, hvor vigtig deres identitet som fagprofessionel pædagog er i forhold til deres identitet som generel leder. Konkret blev lederne spurgt: ”På en skala fra 0–10, hvordan vil du da vurdere din fagprofessionelle pædagogidentitet i forhold til din identitet som generel leder?” Værdien 0 repræsenterer svaret ”min fagprofessionelle pædagog identitet er klart vigtigst”, 10 at ”min identitet som generel leder er klart vigtigst”, og 5 at ”min fagprofessionelle pædagogidentitet og min identitet som generel leder er lige vigtige”.

Kontrolvariable

Fordi lederkarakteristik i form af køn og jobberfaring kan have en betydning for den ledelsesstil, som udøves (Eagly, Johannesen-Schmidt og Engen, 2003), kontrolleres der for disse forhold. For lederens køn inkluderes en dummyvariabel med 0 for kvinde og 1 for mand, mens jobberfaring (i antal år) er højreskæv og logtransformeres. Det giver også substantiel mening, at ledelseserfaring især spiller en rolle i de første år af jobbet. Da det at have gennemført en diplomuddannelse i ledelse også kan tænkes at have betydning for både lederens ledelsesidentitet og efterfølgende udøvelse af transformationsledelse, inkluderes der også en dummyvariabel for dette forhold (med værdien 1 for gennemført for diplomuddannelse og værdien 0 for ikke at have gennemført en sådan).

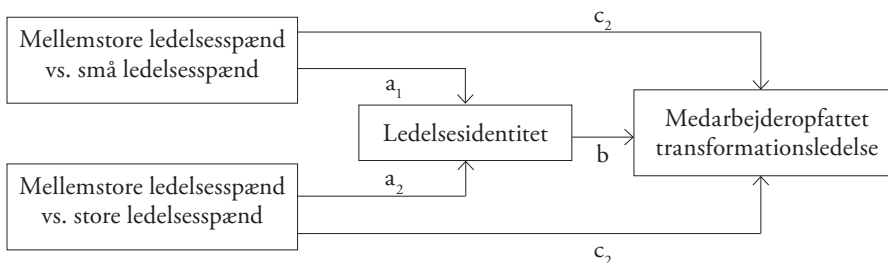
Der kontrolleres også for køn (målt som andel af mænd i organisationen) og alder (målt som aldersgennemsnit) på medarbejderniveau, da sådanne karakteristika kan have betydning for, hvordan man opfatter sin leders ledelsesstil (Eagly og Johnson, 1990; Fleenor, 2010; Jacobsen og Andersen, 2015). Da der inkluderes ledere under forskellige organisationsformer (i og uden områdestruktur og ledere af private institutioner), kontrolleres der slutteligt også for disse forhold (offentlige ledere under områdeledelse er referencekategori). Deskriptiv statistik kan ses i tabel 4 i [appendiks](#).

Analysemetode til test af medierende sammenhænge

En af de mest anvendte metoder til at teste mediationshypoteser er Baron og Kennyes kausaltrinsmetode (Preacher og Hayes, 2008: 880). Metoden beror på test af tre regressionsmodeller, hvorudfra man logisk udleder tilstedeværelsen af

mediation. Først undersøges den uafhængige variabels sammenhæng med den medierende variabel (i dette tilfælde sammenhængen mellem ledelsesspænd og ledelsesidentitet; i figur 1 svarer dette til sammenhængene a_1 og a_2). Dernæst undersøges sammenhængen mellem den medierende variabel og den afhængige variabel (i dette tilfælde mellem ledelsesidentitet og transformationsledelse), når der kontrolleres for den uafhængige variabel (i figur 1 svarer dette til sammenhæng b). Endelig undersøges den direkte sammenhæng mellem den uafhængige variabel og den afhængige variabel i en model med og uden kontrol for den medierende variabel. Hvis sammenhængen svækkes eller forsvinder, når den medierende variabel inddrages, må der ifølge metoden logisk set være tale om mediation (i figur 1 svarer dette til sammenhængene c_1 og c_2) (Baron og Kenny, 1986: 1176-1177; Preacher og Hayes, 2008: 880). Metoden er dog i nyere studier kritiseret for ikke at estimere netop den sammenhæng, som man er interesseret i at måle – nemlig den medierende effekt (Hayes, 2009: 410). Derfor suppleres metoden ofte med et mere direkte mål for mediationen, hvor produktet af de samlede mediationsled i kausalkæden testes (også kaldet ”den indirekte effekt” – i figur 1 svarer dette til en test af henholdsvis $a_1 \cdot b$ og $a_2 \cdot b$) (Hayes, 2009; UCLA, 2015a).

Figur 1: Analysemodel



I artiklen estimeres der altså først modeller, der undersøger sammenhængene mellem ledelsesspænd og ledelsesidentitet og mellem ledelsesspænd og transformationsledelse med og uden inklusion af ledelsesidentitet, og dette efterfølges af en signifikanttest af de samlede indirekte sammenhænge. Da fejlløserne i modeller, der formodes at indgå i en samlet kausalkæde, ikke kan antages at være uafhængige (Cameron og Trivedi, 2010: 162-164; UCLA, 2015b;), anvendes SUREG regressionsanalyser (seemingly unrelated regression), der korrigerer for dette forhold (fortolkningen er lig almindelige OLS-regressioner).

Ydermere testes signifikansen af den indirekte mediationseffekt ved hjælp af biaskorrigerede bootstrapped standardfejl.⁴

Analyse

Ser vi først på de direkte sammenhænge mellem ledelsesspænd og henholdsvis generel ledelsesidentitet og transformationsledelse, har ledelsesspænd tilsyneladende en betydning for begge forhold. Niveaut af generel ledelsesidentitet er signifikant lavere i organisationer med små ledelsesspænd end i organisationer med et mellemstort ledelsesspænd (model 1, tabel 2), mens forskellen mellem organisationer med et mellemstort ledelsesspænd, og et stort ledelsesspænd er insignifikant. Det tyder på, at en høj eksponering overfor medarbejderne og involvering i det fagprofessionelle arbejde kun er gældende for ledere af små ledelsesspænd, eller i hvert fald kun her er stor nok til at begrænse niveauerne af den generelle ledelsesidentitet. Når ledelsesspændet når en vis størrelse, vil

Tabel 2: SUREG-regressionsanalyser for sammenhængen mellem ledelsesspænd, generel ledelsesidentitet og medarbejderopfattet transformationsledelse på organisationsniveau

	Generel ledelsesidentitet		Medarbejderopfattet transformationsledelse			
	Model 1		Model 2		Model 3	
Mellemgruppe (ref)						
Lille gruppe	-1,01**	(0,31)	-3,01	(2,32)	-1,71	(2,39)
Stor gruppe	-0,11	(0,42)	-6,87*	(3,10)	-6,74*	(3,06)
Leders ledelsesidentitet					1,28†	(0,67)
Off. med område (ref)						
Off. uden område	0,19	(0,35)	3,99	(2,59)	3,75	(2,55)
Privat	-0,23	(0,42)	5,40†	(2,30)	5,70†	(2,95)
Diplomuddannelse (leder)	0,86**	(0,31)	1,88	(2,31)	0,77	(2,34)
Leders joberfaring (log)	-0,11	(0,14)	1,01	(1,05)	1,16	(1,04)
Leders køn (mand)	1,07**	(0,38)	-3,76	(2,71)	-5,13†	(2,77)
Medarbejders alder (gns)	0,02	(0,03)	0,60**	(0,19)	0,57**	(0,19)
Medarbejds køn (andel mænd)	1,68	(1,34)	16,45†	(9,89)	14,31	(9,81)
Konstant	6,42***	(1,25)	43,76***	(9,19)	35,53***	(10,52)
N	118		118		118	
R ²	0,30		0,15		0,18	

Note: † p < 1,00; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,00; standardfejl i parentes.

tilføjelse af flere medarbejdere ikke længere medføre højere niveauer af ledelsesidentitet.

For sammenhængen mellem ledelsesspænd og transformationsledelse uden ledelsesidentitet (model 2, tabel 2) er der som forventet lavere niveauer af transformationsledelse i både organisationer med små og store ledelsesspænd sammenlignet med organisationer med mellemstore ledelsesspænd. Forskellen er nu kun signifikant mellem organisationer med mellemstore ledelsesspænd og store ledelsesspænd. Inkluderes også ledelsesidentitet (model 3), falder forskellen mellem organisationer med små ledelsesspænd og mellemstore ledelsesspænd næsten til det halve, og ledelsesidentitetsvariablen er signifikant på $p = 0,056$ niveauet (forskellen mellem organisationer med mellemstore ledelsesspænd og store ledelsesspænd ændres næsten ikke). Selvom sammenhængen mellem ledelsesspænd og transformationsledelse uden ledelsesidentitet er insignifikant, understøtter resultatet fra model 3 alligevel formodningen om, at ledelsesidentitet har en betydning for forskellen mellem organisationer med små og mellemstore ledelsesspænd (men ikke mellem mellemstore og store ledelsesspænd). En undersøgelse af signifikansen af de indirekte sammenhænge (henholdsvis $a_1 \cdot b$ for forskellen mellem organisationer med små ledelsesspænd og mellemstore ledelsesspænd og $a_2 \cdot b$ for forskellen mellem organisationer med store ledelsesspænd og mellemstore ledelsesspænd) bekræfter billedet. Således viser tabel 3, at ledelsesidentitet faktisk medierer forskellen mellem organisationer med små og mellemstore ledelsesspænd (estimatet er signifikant), men ikke forskellen mellem mellemstore og store ledelsesspænd (estimatet er insignifikant og meget lille). Omregnet til andele udtrykker estimaterne i tabel 3, at 43 pct. af den totale forskel i medarbejderopfattet transformationsledelse

Tabel 3: Mediationsanalyse

	Estimat for den samlede indirekte effekt (bootstrap standardfejl i parentes)	Biaskorrigerede bootstrap 95 pct. konfidensinterval
Indirekte for forskellen mellem mellemstore og små ledelsesspænd gennem ledelsesidentitet (a^1b)	-1,30 (0,84)	-3,52; -0,06
Indirekte for forskellen mellem mellemstore og store ledelsesspænd gennem ledelsesidentitet (a^2b)	-0,13 (0,64)	-1,76; 1,02

Note: Indeholder konfidensintervallet ikke nul, kan sammenhængen betragtes som signifikant.

– som følger af forskellen på ledelsesspændet i organisationer med små og mellemstore spænd – skyldes forskellen i ledelsesidentitet.⁵

Artiklens hypoteser kan på baggrund af analyserne bekræftes. Der er større niveauer af transformationsledelse i organisationer med mellemstore ledelsesspænd end i organisationer med små og store ledelsesspænd, og forskellen mellem organisationer med mellemstore og små ledelsesspænd medieres af ledelsesidentitet. Forskellen mellem mellemstore og store ledelsesspænd ser derimod ud til at være udtryk for, at det med større ledelsesspænd bliver sværere for lederen effektivt at dele og fastholde visionen overfor de enkelte medarbejdere, og denne forskel estimeres stort set korrekt, uanset om der tages højde for ledelsesidentitet eller ej.

Af de inkluderede kontrolvariable har diplomuddannelse og det at være mandlig leder en positiv sammenhæng med niveauet af ledelsesidentitet, mens medarbejderopfattelse af transformationsledelse hænger positivt sammen med medarbejderalder og negativt sammen med at have en mandlig leder. At mænd i højere grad opfatter sig selv som generelle ledere og i mindre grad opfattes af medarbejderne som transformationsledere er i overensstemmelse med eksisterende forskning om betydningen af køn for ledelsesstil, der antager, at kønsroller – eller kønsspecifikke normer – giver lederne en implicit baggrundsidentitet, som også får betydning på arbejdspladsen (Eagly, Johannesen-Schmidt og Engen, 2003). Her tenderer kvinder generelt til at være mere demokratiske og transformativ end mænd (og mænd mere autokratiske end kvinder) i deres ledelse (Eagly og Johnson, 1990; Eagly, Johannesen-Schmidt og Engen, 2003). Ydermere kan kønsforskelle mellem leder og medarbejder skabe en form for psykologisk distance (Napier og Ferris, 1993), hvilket også kan få mandlige daginstitutionsledere til at agere – og opfattes – anderledes end kvindelige daginstitutionsledere, da daginstitutionsområdet hovedsageligt er domineret af kvindelige medarbejdere.

De overordnede resultater holder, når resultaterne robusthedstestes som beskrevet under afsnittet om ledelsesspænd.

Diskussion og konklusion

Analyserne peger på, at betingelserne for udøvelsen af transformationsledelse er mest optimale i organisationer med mellemstore ledelsesspænd, fordi man i disse organisationer har bedst mulighed for at udvikle sin ledelsesidentitet og prioritere det ledelsesstrategiske visionsarbejde, samtidig med at man kan dele og fastholde visionen effektivt overfor de enkelte medarbejdere. Hvorvidt forskellen på transformationsledelsesniveauerne på henholdsvis -1,30 og -6,74 mellem organisationer med mellemstore og små og mellemstore og store ledel-

sesspænd kan betragtes som betydningsfuld, kan dog diskuteres. Bevæger man sig på transformationsledelsesskalaen fra 0-100, synes forskellene måske ikke store. Niveauerne af transformationsledelse er dog generelt høje; fx er halvdelen af undersøgelsens ledere vurderet til transformationsledelseniveauer på mellem 65,93 (25. percentil) og 82,14 (75. percentil), og bevæger man sig indenfor dette spektrum, fremstår forskellene som væsentlige.

Selvom resultaterne beror på leder- og medarbejderbesvarelser i 118 organisationer, kan resultaternes generaliserbarhed diskuteres. Det gælder både i forhold til daginstitutioner, som ikke indgår i LEAP-projektet, og i forhold til organisationer i andre offentlige sektorer. Her kan den særligt store tilstrømning til LEAP-projektet på daginstitutionsområdet (Boye et al., 2014) indikere, at ønsket om ledelsestræning er udbredt i denne sektor, og ikke noget som særlige ledere indvilliger i. Det er snarere spørgsmålet, om der på andre offentlige velfærdsområder findes ledelsesspænd af samme størrelse som her, og om mekanismerne og størrelsen på det optimale ledelsesspænd er ens på disse områder. Fx findes der på skoleområdet og plejeområdet næsten ingen organisationer med færre ansatte end ti og flest organisationer med flere ansatte end 20 (Klausen, Michelsen og Nielsen, 2010b). Selvom ledelsesidentitetsmekanismen også kan tænkes at gøre sig gældende her, er det ikke sikkert, at ledelsesspændene er små nok til, at variationen vil komme til udtryk. Derudover kan forskellige områder som nævnt variere i forhold til arbejdets kompleksitet, diversitet og medarbejdernes kompetencer. Selvom mindre interaktion mellem leder og medarbejder på alle områder forventes at sænke lederens mulighed for at udøve transformationsledelse, kan denne mekanisme være stærkere på områder, hvor opgavediversiteten og kompleksiteten er høj, og hvor der er stor forskel i medarbejderkompetencer (fx forskellige uddannelser og specialisering).

Der er i artiklen ikke taget højde for, at organisationer med forskellige ledelsesspændsstørrelser kan være præget af forskellige ledelsesstrukturer. Selvom ledere af flere fysiske matrikler ikke indgår, er der derudover ikke kontrolleret for, hvorvidt ledelsesopgaverne deles eller delegeres til andre i organisationerne. Det kan have en betydning, fordi der i organisationer med store ledelsesspænd måske netop sker en deling af forskellige ledelsesopgaver, således at den overordnede leder får mere tid til det strategiske visionsarbejde. For institutionsledere, som arbejder i en områdestruktur, kunne man fx forestille sig, at områdelederen i højere grad varetog det ledelsesstrategiske arbejde. I den forbindelse er det interessant, at der i denne undersøgelse ikke er signifikant forskel på lederens ledelsesidentitet eller medarbejdernes opfattelse af lederens udøvelse af transformationsledelse afhængig af, om lederen er placeret i en områdestruktur eller ej. Inden konklusionen om, at større ledelsesspænd hæv-

mer lederens mulighed for effektivt at dele og fastholdelse visionen overfor de enkelte medarbejdere generaliseres til områder og organisationer med meget store ledelsesspænd, bør betydningen af forskellige kombinationer af ledelsesstrukturer (både på kommunalt niveau i forhold til netop områdestruktur og internt i de specifikke institutioner i forhold til fx uddelegering af arbejdsopgaver til souschefer) og ledelsesspænd dog undersøges nærmere.

Resultaterne indikerer, at en udligning af forskellen af transformationsledelsesniveauerne for organisationer med mellemstore og store ledelsesspænd kræver, at lederen har tid til at varetage interaktionen med de enkelte medarbejdere og den effektive deling og fastholdelse af visionen. Derimod kræver en udligning af forskellen på transformationsledelsesniveauerne for organisationer med små og mellemstore ledelsesspænd, at lederne af små ledelsesspænd i højere grad opnår en identitet som generel leder, hvor de både skal have og tage sig tiden til det ledelsesstrategiske visionsarbejde, og se sig selv som ledere med ansvaret for denne opgave. Her er den signifikante sammenhæng mellem diplomuddannelse og generel ledelsesidentitet særlig relevant, da forskellene i ledelsesidentitet ser ud til at kunne mindskes, når man som leder gennemfører denne lederuddannelse.

Noter

1. Mens nogle ledere havde særftaler om deltagelse, havde andre ledere tilsyneladende opgivet et mindre antal medarbejdere, end der reelt var ansat, når man sammenlignede med hjemmesideoplysninger. Dette var fejl, som blev kraftigt reduceret ved en gennemgang en organisationer med opgivet ledelsesspænd på fem medarbejdere. Da dette kunne betyde, at ledere med mindre end fem medarbejdere kun har svar fra medarbejdere, som de har udvalgt særligt, eller fra medarbejdere med en særlig baggrund (fx kun pædagoger og ikke pædagogmedhjælpere), er disse ledere frasorteret.
2. Særligt på daginstitutionsområdet var det en udfordring at indhente kontaktoplysninger på alle medarbejdere, ligesom der også på dette område var en del medarbejdere, som ikke havde en mailadresse. Til disse medarbejdere blev fremsendt invitation til deltagelse i undersøgelsen per brev, men svarprocenten for denne metode var væsentligt lavere end for email-distributionen (Boye et al., 2014: 13-14).
3. Da mange institutioner inkluderet i denne artikel har meget små ledelsesspænd, ville en inddeling baseret udelukkende på den kvalitative undersøgelse betyde, at over halvdelen af institutionerne ville falde i gruppen af organisationer med små ledelsesspænd (mens de øvrige to grupper ville være relativt små). Valgte man omvendt en mere ligelig empirisk inddeling (med en fordeling med ca. 33 pct. af organisationerne i hver gruppe), ville det mellemstore ledelsesspænd minimalt in-

- kluderede otte-ni medarbejdere og maksimalt 14-15 medarbejdere, hvilket kunne gøre de forventede forskelle mellem grupperne sværere at spore.
4. Da den samlede indirekte mediationseffekt sjældent er normalfordelt (Stone og Sobel, 1990; Preacher og Hayes, 2008; Hayes, 2009), kan standartfejlene for indirekte sammenhænge, der ikke tager højde for dette forhold, være upålidelige (Hayes, 2009; UCLA, 2015a). Derfor anbefales biaskorrigerede bootstrapped standardfejl i testen af signifikansen af de indirekte sammenhænge, da disse standardfejl netop ikke bygger på antagelsen om normalfordeling (Hayes, 2009: 412).
 5. Den totale forskel i medarbejderopfattet transformationsledelse mellem organisationer med små og mellemstore ledelsesspænd udtrykkes ved estimatet i tabel 2, model 2 (modellen for forskellen i medarbejderopfattet transformationsledelse uden inklusion af ledelsesidentitet). I dette tilfælde er totalforskellen mellem de to organisationstyper -3,01. Den indirekte effekt af forskellen i ledelsesspænd på de to organisationstyper gennem ledelsesidentitet udtrykkes ved a , fra tabel 2, model 1 (i dette tilfælde = -1,01) multipliceret med b fra tabel 2, model 3 (i dette tilfælde = 1,28). Den totale indirekte effekt er dermed $(-1,01 \cdot 1,28) = -1,30$ (svarende til estimatet i tabel 3) og udgør 43 pct. af totaleffekten $(-1,30/-3,01)$ (Hayes et al. 2011).

Litteraturliste

- Andersen, Lotte Bøgh (2005). *Offentlige ansattes strategier. Aflønning, arbejdsbelastning og professional status for dagplejere, folkeskolelærere og tandlæger*. Aarhus: Politica
- Andersen, Lotte Bøgh, Louise Ladegaard Bro, Anne Bøllingtoft, Tine Eriksen, Anne-Louise Holtén, Christian Bøtcher Jacobsen, Ulrich Thy Jensen, Jacob Ladenburg, Poul Aes Nielsen og Niels Westergaard-Nielsen (2014). Leadership training and leadership strategies in different settings – Designing an experiment to test the causal effect of leadership on performance. Paper, Workshop on Experimental Methods, Nordic Political Science Association (NOPSA), 12.-15. august, Göteborg.
- Antonakis, John og Leanne Atwater (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly* 13 (6): 673-704.
- Baron, M. Reuben og David A. Kenny (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (6): 1173-1182.
- Boye, Stefan, Johannes Christensen, Ulrich Thy Jensen, Louise Ladegaard Bro, Anne Bøllingtoft, Tine Eriksen, Christian Bøtcher Jacobsen, Jacob Ladenburg Poul Aes Nielsen og Niels Westergaard-Nielsen (2014). *LEAP – Leadership and Performance. Technical report*. www.leap-project.dk (14. juli, 2015).
- Boyne, George A (2003). Sources of public service improvement: a critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory* 13 (3): 367-394.

- Bro, Louise Ladegaard, Lotte Bøgh Andersen, Anne Bøllingtoft, Tine Eriksen, Anne-Louise Holten, Christian Bøtcher Jacobsen, Ulrich Thy Jensen, Jacob Ladenburg, Poul Aaes Nielsen og Niels Westergaard-Nielsen (2014). Leadership training, leadership strategies and organization performance: designing an experiment to test the causal effect of leadership on performance, Paper, International Research Society for Public Management, Ottawa, Canada.
- Cameron, Colin A. og Pravin K. Trivedi (2010). *Microeconometrics Using Stata*, rev. udg. Texas: Stata Press.
- Cathcart, Deb, Sue E Miller, Susan Jeska, Judy Pechacek, Joan Karnas og Lolita Rheault (2004). Span of control matters. *JONA* 34 (9): 395-399.
- Doran, Diane, Amy Sanchez McCutcheron, Martin G. Evans, Kathleen MacMillan, Linda McGillis Hall, Dorothy Pringle, Susan Smith og Antonio Valente (2004). *Impact of the Manager's Span of Control on Leadership and Performance*. Toronto: Canadian Health Services Research Foundation.
- Eagly, Alice H. og Blair T. Johnson (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin* 108 (2): 233-256.
- Eagly, Alice. H., Mary C. Johannesen-Schmidt M. C. og Marloes L. Van Engen (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin* 129 (4): 469-591.
- Exworthy Mark og Susan Halford (1999). *Professionals and the New Managerialism in the Public Sector*. Buckingham: Open University Press.
- Fernandez, Sergio (2005). Developing and testing an integrative framework of public sector leadership: evidence from the public education arena. *Journal of Public Administration Research and Theory* 15 (2): 197-217.
- Fleenor W. John, 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: 1005-1034.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism. The Third Logic*. Cambridge: Polity Press. .
- Galbraith, Jay R., Diane Downey og Amy Kates (2002). *Designing Dynamic Organizations. A hands-on guide for leaders at all levels*. New York: Amacom
- Gittell, Jody Hoffer (2001). Supervisory span, relational coordination, and flight departure performance: a reassessment of postbureaucracy theory. *Organization Science* 12 (4): 468-483.
- Gulick, Luther. (1937). Notes on the theory of organization, pp. 191-195 i Luther Gulick og L. Urwick (red.), *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University.
- Gumusluoglu, Lale, Zahide Karakitapoğlu-Aygüna og Giles Hirst (2013). Transformational leadership and R&D workers' multiple commitments: Do justice and span of control matter? *Journal of Business Research* 66 (11): 2269-2278.

- Hayes, Andrew F (2009). Beyond Baron and Kenny: statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs* 76 (4): 408-420.
- Hechanova-Alampay, Regina og Terry A. Beehr (2001). Empowerment, span of control, and safety performance in work teams after workforce reduction. *Journal of Occupational Health Psychology* 6 (4): 275-282.
- Holm-Petersen, Christina, Lotte Bøgh Andersen, Bente Bjørnholt, Mathilde Høybye-Mortensen, Louise Ladegaard Bro og Vibeke N. Andersen (2015). *Ledelsesspænd på daginstitutionsområdet – størrelse, ledelsesstil, faglig kvalitet og trivsel*. KORA. <http://www.kora.dk/udgivelser/udgivelse/i10768/Ledelsesspaend-paa-daginstitutionsomraadet> (17. juli, 2015).
- Howell, Jane M. og Kathryn E. Hall-Merenda (1999). The ties that bind: the impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology* 84 (5): 680-694.
- Jacobsen, Christian Bøtcher og Lotte Bøgh Andersen (2015) Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review* 75 (6): 829-841.
- Jacobsen, Dag I. og Jan Thorsvik (2002). *Hvordan organisationer fungerer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Judge, Timothy A og Gerald R. Ferris (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal* 36 (1): 80-105.
- Jung, Dong I. og Bruce J Avolio (2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior* 21 (8): 949-964.
- Kjeldsen, Anne Mette (2012). *Dynamics of Public Service Motivation*. Aarhus: Politica
- Klausen, Kurt Klaudi (2001). Skulle det nu være noget særligt? – organisation og ledelse i det offentlig. København: Børsens Forlag A/S
- Klausen, Kurt Klaudi (2010). *Institutionsledelse – ledere, mellemledere og sjakbajser i det offentlige*. Latvia: L&E Business – et forlag under Lindhart og Ringhof Forlag A/S
- Klausen, Kurt Klaudi, Johannes Michelsen og Dan Michael Nielsen (2010a). *Den decentrale leder – En undersøgelse af vilkårene for ledelse i kommunernes decentrale serviceinstitutioner*. <https://www.lederne.dk/NR/rdonlyres/52F01D8D-89B8-4D38-8145-71A0EFD3FE0D/0/Dendecentraleleder.pdf> (17. juli, 2015).
- Klausen, Kurt Klaudi, Johannes Michelsen og Dan Michael (2010b). *Kommunal ledelse på det decentrale niveau – Spørgeskemaundersøgelse til traditionelle institutionsledere og nyere typer af ledere*. <http://static.sdu.dk/mediafiles/3/3/7/7/7B337DD43E-8073-47C1-9BA9-14FF73D1DF2D%7DKommunalpolitiske%20studier%2029.pdf> (17. juli, 2015).

- Krogsgaard, Julie Alsøe, Pernille Thomsen og Lotte Bøgh Andersen (2014). Only if we agree? How value conflicts moderate the relationship between transformational leadership and public service motivation. *International Journal of Public Administration* 37 (12): 895-907.
- Meier, Kenneth J. og John Bohte (2000). Ode to Luther Gulick: span of control and organizational performance. *Administration & Society* 32 (2): 115-137.
- Meier, Kenneth J. og John Bohte (2003). Span of control and public organizations: implementing Luther Gulick's research design. *Public Administration Review* 63 (1): 61-70.
- Meier, Kenneth J. og Laurence J. O'Toole (2012). Subjective organizational performance and measurement error: common source bias and spurious relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory* 23 (2): 429-456.
- 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.
- Napier, Barbara J. og Gerald R. Ferris (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review* 3 (4): 321-357.
- Nøhr, Katrine, Jonas Meldgaard, Camila Dalsgaard og Martin Bækgaard (2012). *Notat: Udviklingen i strukturen på dagtilbudsområdet 2004-2011*. København: KORA – Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning.
- Park, Sung Min og Hal G. Rainey (2008). Leadership and public service motivation in U.S. federal agencies. *International Public Management Journal* 11 (1): 109-142.
- Preacher, Kristopher J. og Andrew F. Hayes (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods* 40: 879-891.
- Paarlberg, Laurie E og James L. Perry (2007). Values management: aligning employee values and organizational goals. *The American Review of Public Administration* 37 (4): 387-408.
- Paarlberg, Laurie E. og Bob Lavigna (2010). Transformational leadership and public service motivation: driving individual and organizational performance. *Public Administration Review* September/October: 710-718.
- Paarlberg, Laurie E., James L. Perry og Annie Hondeghem (2008). From theory to practice: strategies for applying public service motivation, pp 268-293 i James L. Perry og Annie Hondeghem (red.), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press.
- Rainey, Hal G. og Paula Steinbauer (1999). Galloping elephants: developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory* 1: 1-32

- Stets, Jane E. og Peter J. Burke (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly* 63 (3): 224-237.
- Stone, Clement A. og Michael E. Sobel (1990). The robustness of total indirect effects in covariance structure models estimated with maximum likelihood. *Psychometrika* 55 (2): 337-352.
- UCLA (2015a). *How can I conduct mediation models with categorical variables in Atata?* UCLA: Statistical Consulting Group. http://www.ats.ucla.edu/stat/stata/faq/mediation_cativ.htm (17. juli, 2015).
- UCLA (2015b). *What is seemingly unrelated regression and how can I perform it in Stata?* UCLA: Statistical Consulting Group. <http://www.ats.ucla.edu/stat/stata/faq/sureg.htm> (17. juli, 2015).
- Urwick, Lyndall F. (1956). The manager's span of control. *Harvard Business Review* May-June: 39-47.
- Væksthus for Ledelse (2007). *Ledelse af dagtilbud under forandring – En undersøgelse af ledelsesstruktur og lederfaglighed på dagtilbudsområdet*. http://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id_41663/scope_0/ImageVaultHandler.aspx (17. juli, 2015).
- Wilson, James Q. (1989). *Bureaucracy. What Government Agencies Do and Why They Do It*. Basic Books.
- Woodward, Joan (1980). *Industrial Organization: Theory and Practice*, 2. udg. New York: Oxford University Press.
- Wright, Bradley E (2007). Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review* 67 (1): 54–64.
- Wright, Bradley E. og Sanjay K. Pandey (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of Public Administration Research and Theory* 20 (1): 75-89.
- Wright, Bradley E., Donald P. Moynihan og Sanjay K. Pandey (2011). Pulling the levers. Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review* 72 (2): 206-215.

Camilla Denager Staniok

Medindflydelse som en vej til målcommitment: ledelse på de almene gymnasier

Målstyring er i dag et udbredt redskab indenfor offentlig ledelse. Formålet med målstyring er at sikre, at hele organisationen arbejder for at indfri de samme organisatoriske mål. Et centralt spørgsmål er dog, *hvordan* offentlige ledere kan sikre medarbejdernes engagement i mål, som lederen har valgt at prioritere – eller medarbejdernes målcommitment, som det benævnes i litteraturen. Denne artikel undersøger betydningen af medindflydelse for sammenhængen mellem ledes målprioritering og medarbejders målcommitment på de danske almene gymnasier. Medindflydelse har et potentiale for at skabe en fælles retning og committede medarbejdere og kan dermed være et værdifuldt værktøj for offentlige ledere i målstyringsprocesser. En analyse af ti kvalitative interviews med lærere og rektorer giver her et nuanceret indblik i begrebet medindflydelse i en dansk uddannelseskontekst, og en kvantitativ analyse af to parallelle spørgeskemaundersøgelser med 73 rektorer og 1353 lærere viser, at medindflydelse har en positiv effekt på sammenhængen mellem rektorerens prioritering af målet om en høj gennemførelsesprocent og lærernes commitment til målet.

Idéen bag målstyring er at udvikle og forbedre styringen af den offentlige sektor. Målstyring kan blandt andet bidrage til at lette kontrol, skabe gennemskelighed og muliggøre anvendelsen af incitamenter i offentlige organisationer. En omfattende forskningstradition omkring målbaseret ledelse har vist, at klare mål kan have en afgørende betydning for medarbejders motivation og arbejdsindsats og i sidste ende for organisationens målopfyldelse (se fx Christensen et al., 2004; Latham, Borgogni og Petitta, 2008; Wright, 2004; Panday og Rainey, 2006; O’Toole og Meier, 2011). En forudsætning for, at målbaseret ledelse vil have implikationer for organisationens målopfyldelse, er imidlertid, at organisationens medarbejdere vælger at engagere sig i målene. En række studier har vist, at medarbejders målcommitment modererer sammenhængen mellem formuleringen af klare mål og performance (jf. Locke og Latham, 2002). Målcommitment defineres her som medarbejders følelsesmæssige engagement og oplevelse af normative forpligtelser til at forfølge en given målsætning (Meyer og Allen, 1997). Offentlige organisationer har dog oftest flere relevante mål at forfølge, ligesom mål ikke nødvendigvis er entydige eller

komplementære (Rainey, 2009). Derfor er lederes målprioritering et væsentligt redskab i målstyringsprocessen. Ledere kan gennem deres målprioritering signalere til organisationens medarbejdere, hvilke mål der er væsentlige for organisationen, og hvorledes medarbejderne skal prioritere deres arbejdsopgaver og indsats. Spørgsmålet er imidlertid, hvordan ledere kan påvirke medarbejders målcommitment og i forlængelse heraf sikre en sammenhæng mellem ledelsens målprioritering og medarbejders målcommitment.

Medindflydelse har potentiale til at sikre en reel effekt af målprioritering på medarbejders målcommitment (Locke, Latham og Erez, 1988; Latham, Borgogni og Petitta, 2008; Klein et al., 1999). Ledere kan nemlig potentielt bruge dialogen og inddragelsen af medarbejderne til at påvirke deres målcommitment. Det kan med andre ord være en måde at få deres ledelsesmæssige prioritering af målene til at smitte af på medarbejderne. Human Resource Management- og Industrial Relations-litteraturen giver opbakning til denne tese (Freeman og Lazear, 1995; Frege, 2002). Studier her viser nemlig, dels at medarbejdere gennem medindflydelse kan opnå et større ejerskab til organisationen og dens målsætninger, dels at medindflydelse øger informationsudvekslingen mellem ledere og medarbejdere, hvilket bidrager til en øget kvalitet og legitimitet af ledelsesbeslutninger (Freeman og Lazear, 1995; Frege, 2002). På den baggrund kan der argumenteres for, at medarbejdere, der oplever ejerskab til en målsætning, og som oplever at være i dialog med ledelsen, vil have højere commitment til det givne mål.

Vores viden om, hvad medindflydelse betyder for sammenhængen mellem målstyring og commitment, er imidlertid begrænset, og kun få studier undersøger empirisk, hvad offentligt ansatte i en dansk kontekst rent faktisk forstår ved medindflydelse (Andersen og Jensen, 2002). Artiklens formål er således at belyse begrebet medindflydelse empirisk og undersøge, hvilken betydning medindflydelse mere specifikt har for sammenhængen mellem lederes målprioritering og medarbejders målcommitment.

Problemstillingen undersøges empirisk på de danske almene gymnasier (STX). De almene gymnasier giver gode betingelser for at undersøge ovennævnte sammenhænge af især tre årsager. For det første er gymnasierne langt hen ad vejen organiseret på samme måde og udbyder de samme services. På den baggrund bliver det muligt at holde mange variable som potentielt kunne påvirke sammenhængen mellem målprioritering, medindflydelse og commitment konstant. For det andet betyder den simple ledelsesstruktur, hvor rektorerne har det primære personaleansvar, at rektorerne kan forventes at have en reel indflydelse på gymnasiets lærere. Endelig betyder gymnasiernes organisering som selvejende institutioner, med bestyrelser og takstfinansiering, at rektorerne

har relativt stor indflydelse på prioriteringen af gymnasiernes mål. I undersøgelsen fokuseres der på målet om en høj gennemførelsesprocent, idet denne målsætning er både politisk salient og omdiskuteret. Det betyder, at der med rimelighed kan forventes at være variation i, hvordan målsætningen prioriteres på de almene gymnasier.

I artiklen anvendes en kombination af kvalitative og kvantitative analysemetoder og data. Begrebet medindflydelse undersøges først kvalitativt på baggrund af interviews med en rektor og en lærer på fem forskellige gymnasier (i alt ti interviews). Interviewene giver en dybdegående indsigt i, hvordan lærerne oplever medindflydelse på de almene gymnasier, og udgør ligeledes udgangspunktet for at undersøge betydningen af medindflydelse for sammenhængen mellem rektorernes målprioritering og lærernes opfattelse af medindflydelse og målcommitment. En kvantitativ undersøgelse bestående af to elektroniske spørgeskemaundersøgelser med 73 rektorer og 1353 lærere udgør grundlaget for at analysere, hvordan rektorers målprioritering påvirker lærernes målcommitment, og hvilken rolle lærernes opfattelse af medindflydelse spiller. Multi-levelstrukturen giver en unik mulighed for at koble målinger af målprioritering og commitment på tværs af hierarkiske niveauer samt at kontrollere for relevante individuelle karakteristika og institutionelle faktorer, som relaterer sig til gymnasierne. Den kvalitative undersøgelse belyser således, hvordan lærerne på de almene gymnasier oplever medindflydelse, mens den kvantitative undersøgelse tester en ny mulig funktion af medindflydelse for anvendelsen af målbaseret ledelse i offentlige organisationer.

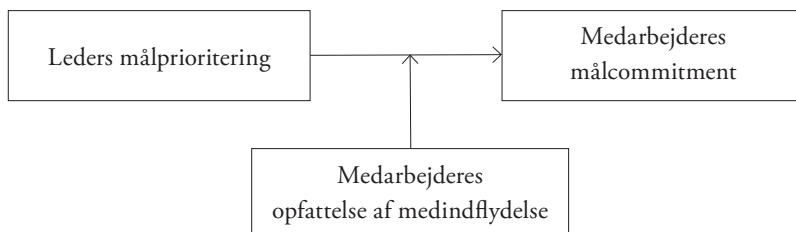
Artiklen falder i fem dele. Først defineres undersøgelsens centrale begreber, og de teoretiske forventninger for sammenhængen mellem målprioritering, medindflydelse og målcommitment præsenteres. Dernæst redegøres der for artiklens forskningsdesign og de almene gymnasier som empirisk genstandsfelt. Herefter præsenteres det kvalitative datagrundlag og analysen af betydningen af medindflydelse. Den kvalitative analyse efterfølges af en redegørelse for artiklens kvantitative undersøgelse, og i forlængelse heraf præsenteres resultaterne af en række multilevel regressionsanalyser. Afslutningsvis rundes der af med en samlet diskussion og konklusion.

Teori

Denne artikel undersøger betydningen af medindflydelse som en mulig vej til målcommitment og ser således på samspillet mellem lederes målprioritering og medarbejderes medindflydelse og målcommitment. Overordnet set er den teoretiske forventning, at lederes målprioritering har en positiv effekt på medarbejderes målcommitment, samt at medarbejderes opfattelse af medindflydelse

påvirker denne sammenhæng positivt. I figur 1 nedenfor illustreres artiklens fokus, og herefter uddybes ovenstående teoretiske forventninger.

Figur 1: Illustration af artiklens fokus



Leders målprioritering og medarbejderes målcommitment

Offentlige organisationer har multiple mål og et karakteristikum ved offentlige organisationer er desuden, at målene ofte er vage og modsætningsfyldte (Wilson, 1989; Rainey, 2009). En væsentlig opgave for ledere i den offentlige sektor er derfor at prioritere og formidle målene til deres medarbejdere, hvis indsats skal sikre organisationens målopfyldelse. Målprioritering er uundgåelig, idet samtlige mål kun sjældent vil kunne forfølges i samme grad på samme tid. Målprioritering handler således om, hvilke mål der skal vægtes tungest i organisationen relativt til andre relevante målsætninger.

Målcommitment kan defineres som individers tilknytning til et mål og handler om individers engagement og oplevelse af forpligtelser til at forfølge en given målsætning. Meyer og Allen (1997) skelner mellem tre former for commitment: affektiv, normativ og kontinuativ. Affektiv målcommitment udtrykker en følelsesmæssig tilknytning til et mål og indebærer, at individer accepterer og identificerer sig med det givne mål. Normativ commitment defineres som en pligtoplevelt tilknytning, hvor individer forfølger en given målsætning, fordi de føler, at det er det moralsk rigtige at gøre. Kontinuativ commitment er en nødsaget tilknytning til et mål, hvor individer engagerer sig i målsætningen, udelukkende fordi der er betydelige omkostninger forbundet med ikke at gøre det. De tre former for commitment udtrykker således individers tilknytning til et mål baseret på henholdsvis lyst, pligt og nød (Meyer og Herscovitch, 2001). I denne sammenhæng fokuseres der på affektiv og normativ commitment som et samlet udtryk for medarbejderes målcommitment. Disse typer commitment har empirisk vist sig at have størst betydning for individers motivation og adfærd i offentlige organisationer og udtrykker også begge – i modsætning til kontinuativ commitment – en intrinsisk og værdiorienteret tilknytning (Meyer

et al., 2002; Ritz et al., 2012; Stazyk, Panday og Wright, 2011). Herudover er fokus også udelukkende på medarbejderes commitment til et centralt udefrakommende performancemål, som er afgørende for organisationens succes og overlevelse.

Lederes målprioritering kan komme til udtryk på forskellig vis. I denne artikel teoretiseres særligt tre forskellige tilgange at være relevante, nemlig en økonomisk, en strukturel og en strategisk tilgang. Ledere kan økonomisk signalere deres prioritering af et mål ved at allokere flere ressourcer til de arbejdsopgaver, der knytter sig til opfyldelsen af målet. Ledere kan strukturelt udtrykke deres målprioritering gennem fx oprettelse af særlige initiativer, arbejdsgrupper eller procedurer, der bidrager til forfølge målet. Endelig kan ledere strategisk udtrykke prioriteringen af et mål ved at fremhæve målet i organisationens mission, visioner eller øvrige politikker.

Hvilken betydning, lederes målprioritering teoretiseres at have for medarbejdernes målcommitment, kan i udgangspunktet siges at være et spørgsmål om aktørantagelser. Antages medarbejdere at have et ønske om at bidrage til kollektivet og organisationens fælles mål, eller er medarbejdere udelukkende interesseret i at tilgodese deres egeninteresser? Egennyttige individers målcommitment må forventes at afspejle individernes egne individuelle præferencer, som ikke nødvendigvis er sammenfaldende med organisatoriske eller kollektive interesser (Niskanen, 1971). I denne artikel tages der imidlertid udgangspunkt i de tidligere studier, der har vist, at lederes formidling af organisationens mål og værdier har stor betydning for medarbejderes commitment til organisationen og dens målsætninger (Park og Rainey, 2007; Paarlberg og Lavigna, 2010; Wright, Moynihan og Panday, 2012). Disse studier antager, at ledere igennem formidlingen af klare mål kan tydeliggøre, hvordan medarbejdernes indsats bidrager til organisationens målopfyldelse, hvilket forventes at betyde, at medarbejderne i højere grad identificerer sig med målsætningerne og på den baggrund frivilligt vælger at involvere sig i opfyldelsen af organisationens mål (Wright, Moynihan og Panday, 2012). Set i dette lys kan lederes målprioritering forventes at sende et signal til organisationens medarbejdere om, hvilke mål der er væsentligst for organisationen, og hvordan medarbejderne bør tilrettelægge deres arbejdsindsats. Ledere forventes altså at påvirke medarbejdernes målcommitment ved at signalere gennem deres målprioritering, hvordan den enkelte medarbejder bedst kan bidrage til kollektivet, samt ved at initiere interne normative pres for at forfølge en given målsætning. Herudover kan der også argumenteres for, at ledere i kraft af deres centrale rolle i organisationen kan virke som rollemodeller, der kan inspirere medarbejderne til at følge deres eksempel (Rainey, 2009). Hvis ledere prioriterer et mål højt, kan det således

forventes at inspirere medarbejderne til at committe sig til samme målsætning. Opsummerende forventes ledere altså gennem deres målprioritering at styrke medarbejdernes målcommitment ved at tydeliggøre, hvad der er vigtigt for organisationens succes, hvordan medarbejderne kan bidrage til organisationen, og ved at signalere deres eget commitment til målet (Wright, 2004; Porter, Crampon og Smith, 1976). Følgende hypotese udgør således artiklens første forventning:

Hypotese 1: Lederes prioritering af et givet mål har en positiv effekt på medarbejdernes commitment til målet.

Medarbejderes medindflydelse

Uanset om ledere kommunikerer deres målprioritering økonomisk, strukturelt eller strategisk, er det imidlertid ikke en selvfølge, at lederens målprioritering opfattes som legitim eller er i tråd med medarbejdernes opfattelse af, hvad organisationen står for. Medarbejderes medindflydelse kan derfor forventes at spille en væsentlig rolle for effekten af lederes målprioritering på medarbejdernes målcommitment.

Medindflydelse anses i denne sammenhæng som indflydelse for medarbejdere uden ledelseskompetence (Soonhee, 2002: 233) og henviser til processer, der indebærer dialog og informationsudveksling mellem ledere og deres medarbejdere. Medindflydelse kan både dreje sig om, at medarbejdere får medindflydelse på individuelle forhold såsom egne arbejdsopgaver og arbejdstilrettelæggelse og mere overordnede organisatoriske forhold såsom organisationens retning og ressourcer (Jensen, 2004). Medarbejdere opnår medindflydelse på det daglige arbejde dels gennem autonomien i deres arbejde, dels gennem institutionaliserede kanaler som samarbejdsudvalg og tillidsrepræsentantens samspil med ledelsen (Rogers og Streeck, 1995; Levine og Tyson, 1990). I en dansk kontekst bestemmes offentlige medarbejderes medindflydelse i høj grad af kollektive overenskomster og lovgivning (Jeppesen, Jønsson og Shevlin, 2011). Her fastsættes det, hvornår medarbejderes *skal* inddrages i traditionelle ledelsesbeslutninger, og hvornår der skal nedsættes institutionaliserede samarbejdsfora med deltagelse af medarbejderrepræsentanter (fx regler for samarbejdsudvalg, arbejdsmiljøudvalg og medbestemmelsesudvalg (Samarbejdssekretariatet, 2013)). Herudover kan offentlige organisationer som del af personalepolitikken have lokale aftaler, der supplerer eller ekspliciterer eksisterende overenskomster eller lovgivning. Endelig kan medarbejderes medindflydelse udspringe af uformelle regler eller normer på arbejdspladsen og foregå gennem fx personalemøder, ad hoc-udvalg og arbejdsgrupper (Andersen og Jensen, 2002). Ledere spiller en

væsentlig rolle for graden af medarbejderes medindflydelse, idet det er en ledelsesbeslutning, hvad der er til debat, og i hvilket omfang medarbejderne skal inddrages formelt såvel som uformelt (Jensen, 2004).

Medindflydelse på såvel individuelle som kollektive forhold diskuteres i litteraturen ud fra flere forskellige begreber. I den internationale litteratur arbejdes der med en række begreber, som alle kan siges at være udtryk for en form for medarbejderinddragelse fx *empowerment* (se fx Fernandez og Moldogaziev, 2013), *participation* (se fx Boyne, Jenkins og Poole, 1999) og *involvement* (se fx Gould-Williams og Davies, 2007), ligesom der også foreligger en selvstændig litteratur omkring distribueret ledelse, hvor medarbejdere uden formelle ledelsespositioner inddrages i udførelsen af ledelsesopgaver (se fx Kjeldsen, Jakobsen og Pallesen i dette nummer). I en dansk offentlig kontekst er den *empiriske* forskning på disse felter imidlertid meget begrænset. Teoretisk set kan der siges at være en væsentlig skillelinje mellem begreberne inddragelse og medindflydelse. Inddragelse af organisationens medarbejdere betyder, at medarbejderne høres, mens medindflydelse implicerer, at medarbejderne rent faktisk også oplever, at der lyttes til dem (Sagie, 1997; Heller, 2003).

Spørgsmålet om betydningen af medindflydelse behandles indenfor flere forskellige litteraturer. Human Resource Management (HRM)-litteraturen fremhæver medarbejderes medindflydelse som et væsentligt led i forhold til at skabe motiverede medarbejdere. Argumentet er her, at medindflydelse giver medarbejdere en større forståelse for organisationen og et større ejerskab til organisationens værdier. Medindflydelse er i forlængelse heraf en måde at skabe dialog og koordination på internt i organisationen (Soonhee, 2002; Rogers og Streeck, 1995). Industrial relations (IR)-litteraturen lægger vægt på, hvordan medarbejderes medindflydelse bidrager til at kvalificere og legitimere ledelsesbeslutninger og beslutningsprocesser. Her argumenteres der for, at medindflydelse skaber udveksling af informationer og viden mellem ledere og medarbejdere, og denne udveksling bidrager til at sikre konsensus internt i organisationen samt et bedre beslutningsgrundlag for organisationens ledelse (Freeman og Lazear, 1995; Frege, 2002). Fælles for både HRM- og IR-studier er, at medindflydelse knyttes sammen med mere tilfredse og/eller effektive medarbejdere, der har en større forståelse for organisationen, og som derfor bliver mere engagerede, når de oplever at have medindflydelse i organisationen.

I forlængelse heraf er det forventningen, at dialog og informationsudveksling vil knytte medarbejderne tættere til organisationen og dens ledelse, idet de får et bedre udgangspunkt for at få indblik i og følelsesmæssigt relatere til de mål og udfordringer, som organisationen står overfor. Medindflydelsen forventes således at betyde, at der internt i organisationen skabes stærkere normative

pres for at handle loyalt overfor ledelsens målprioritering og i overensstemmelse med organisatoriske interesser. Herudover forventes dialogen og informationsudvekslingen at betyde, at medarbejderne også får mulighed for at påvirke, hvordan organisationens centrale mål skal forfølges i det daglige arbejde. Det teoretiske argument er således, at medindflydelse giver en løbende afstemning af forventninger og værdier mellem leder og medarbejdere, som betyder, at medarbejderne i højere grad vil opleve ledelsens målprioritering som legitim og i tråd med deres individuelle værdier (Freeman og Lazear, 1995; Sagie, 1997). På den baggrund forventes medarbejdere, som føler sig inddraget og hørt i organisationen, at føle sig mere forpligtede og følelsesmæssigt forbundet til det mål, som organisationens leder har valgt at prioritere. Dette leder frem til artiklens anden hypotese:

Hypotese 2: Medindflydelse har en positiv effekt på sammenhængen mellem lederes prioritering af et givet mål og medarbejdernes commitment til målet.

Medindflydelse er imidlertid ikke et entydigt positivt fænomen. Hvis medarbejderne ansues som egennyttmaksimerende individer, kan der sættes spørgsmålstegn ved fordelene ved medindflydelse (Niskanen, 1971; Pallesen, 1999). Indenfor public choice-traditionen argumenteres der eksempelvis for, at medindflydelse har en række omkostninger, der betyder, at medindflydelse reelt kan have negative konsekvenser. Der argumenteres både for et produktivitetstab, der relaterer sig til den tid og de ressourcer, som medarbejdere og ledere skal afsætte i processen (fx løn og tid til forberedelse og møder), og en risiko for, at der tages suboptimale ledelsesbeslutninger. Medarbejdere forventes potentielt at misinformere, tilbageholde information eller at udnytte den indflydelse, som de tildeles, til at forfølge egeninteresser og ikke organisationen eller ledelsens interesser (Pallesen, 1999; Andersen og Jensen, 2002). I denne kontekst ville det betyde, at medindflydelse kun ville have en positiv betydning for sammenhængen mellem lederes målprioritering og medarbejderes målcommitment, hvis det også er i medarbejdernes egeninteresse at committe sig til målet. Som nævnt er udgangspunktet i denne sammenhæng, at medarbejdere har et ønske om at bidrage til organisationen samt præferencer, der ikke udelukkende omfatter individets snævre egeninteresser. I tråd med HRM- og IR-litteraturens teoretiske argumenter er forventningen således også her, at medindflydelse vil have en positiv effekt på sammenhængen mellem lederes målprioritering og medarbejdernes målcommitment. Den empiriske analyses kvantitative del vil dog tage højde for public choice-traditionens indvendinger i den forstand, at

den vil undersøge, om betydningen af medindflydelse blot er et spørgsmål om, at der er overensstemmelse i ledere og medarbejderes målprioritering.

Opsummerende er den teoretiske forventning, at ledeses målprioritering har en positiv effekt på medarbejderes målcommitment (H1), samt at medarbejderes opfattelse af medindflydelse påvirker denne sammenhæng positivt (H2).

Design og metode

De almene gymnasier er, som nævnt indledningsvis, velegnet til at undersøge problemstillingen af tre årsager. For det første har gymnasierne overvejende samme organisationsstruktur og samme udbud af services, hvilket gør det muligt at holde en række øvrige variable, som potentielt kunne påvirke sammenhængen mellem målprioritering, medindflydelse og commitment, konstant. I forlængelse heraf er gymnasierne kendetegnet ved en simpel ledelsesstruktur, hvor gymnasiernes rektorer har det primære personaleansvar for alle medarbejdere. Rektorerne personificerer som oftest også gymnasiets ledelse og omgås gymnasiets lærere på daglig basis. Rektorerne forventes således reelt at kunne påvirke gymnasielærernes målcommitment. For det tredje giver organiseringen af gymnasierne som selvejende institutioner, med bestyrelser og takstfinansiering, gymnasierne relativt stor autonomi i forhold til at administrere gymnasiets mål og ressourcer. Det betyder, at rektorerne kan forventes at have betydelig indflydelse på prioriteringen af gymnasiets målsætninger, og at der med rimelighed kan forventes at være variation i, hvordan gymnasierne vælger at prioritere og forvalte gymnasiets mål.

De almene gymnasier er imidlertid også en hård test af undersøgelsens problemstilling. Området er præget af stærke kollektive aftaler og overenskomster mellem arbejdsgivere og arbejdstagere, som definerer rektorernes ledelsesrum. Hertil kommer, at gymnasielærerne som faggruppe har en vis grad af professionalisme, idet de har en specialiseret teoretisk viden og visse faggruppenormer. Gymnasielærerne udgør ikke en idealtypisk profession, da de ikke har samme grundlæggende uddannelse (Etzioni, 1969). De har imidlertid i de fleste tilfælde et pædagogikum og vil oftest også være organiseret i samme fagforening (Gymnasieskolernes Lærerforening). Begge dele styrker sammenhængskraften i faggruppen. Gymnasielærernes professionalisme kan udgøre en barriere for rektorernes muligheder for at skabe målcommitment blandt lærerne, hvis rektorernes målprioritering ikke understøttes eller endnu værre konflikter med lærernes professionelle normer.

Undersøgelsen af sammenhængen mellem rektorers målprioritering og lærernes medindflydelse og målcommitment bygger som nævnt på både kvalitativ og kvantitativ data og metode. En dybdegående analyse af kvalitative

interviews med rektorer og lærere på fem udvalgte gymnasier har til formål empirisk at udforske begrebet medindflydelse og udgør grundlaget for operationaliseringen af medindflydelse i den kvantitative analyse. Undersøgelsens teoretiske hypoteser testes empirisk på baggrund af to parallelle spørgeskemaundersøgelser til rektorer og lærere. Ved at kombinere de kvantitative hypotesetested med indledende kvalitative analyser af rektorers og læreres udsagn omkring medindflydelse styrkes sikkerheden af analysens konklusioner (Tarrow, 2004: 173-174). Herudover bidrager den kvalitative analyse selvstændigt med viden om, hvordan medindflydelse opleves i en dansk kontekst. På baggrund af ovenstående er følgende afsnit struktureret, således at der først redegøres for den kvalitative undersøgelse, hvorefter den kvalitative analyse følger. Dernæst redegøres der for den kvantitative undersøgelse, som endelig efterfølges af de kvantitative analyser.

Den kvalitative undersøgelse

Det kvalitative datamateriale består af semistrukturerede interviews med enkeltpersoner: i alt fem lærere og fem rektorer på fem forskellige gymnasier. Interviewene blev foretaget i perioden april til august 2012. Udvælgelsen af interviewpersonerne er sket på baggrund af en stratificeret udvælgelse (Miles og Huberman, 1994: 28), hvor formålet er at få forskellige undergrupper repræsenteret og derved skabe gode betingelser for et rigt og nuanceret indblik i betydningen af medindflydelse på gymnasierne. Som det også fremgår af tabel 1 nedenfor, er der således blevet udvalgt rektorer på gymnasier, der kunne forventes at have forskellige vilkår og optagelsesgrundlag, samt forskellige typer af lærere.

Overordnet set har der været fokus på to temaer i interviewene: 1) den formelle organisering af gymnasiet og målsætninger og 2) rektorernes ledelse. Alle interview er blevet optaget elektronisk, transskriberet og analyseret i databehandlingsprogrammet NVivo 10. Da medindflydelse som nævnt kun i et begrænset omfang er beskrevet empirisk i en dansk uddannelseskontekst, har analysestrategien haft en induktiv karakter. Kodningen af de kvalitative interview har været åben i den forstand, at data har "fået lov at tale", men der er også blevet kodet mere fokuseret ud fra de teoretiske forventninger, herunder betydningen af medindflydelse for lærernes oplevelse af informationsudveksling og dialog. Til at strukturere og dokumentere analyseprocessen er der blevet udarbejdet først en startkodeliste og til sidst en slutkodeliste (David og Sutton, 2004: 204-207). Den åbne kodning blev foretaget på baggrund af startkodelisten, hvor der allerede var præciseret og ekspliciteret begreber og områder, som ville være relevante at kode på også i den induktive del af analysen. En kodeli-

ste med de koder, der aktivt er blevet anvendt i nærværende kvalitative analyse, fremgår af tabel A1 i [onlineappendiks](#), og interviewguides for interview med rektorer og lærere kan rekvireres hos forfatteren.

Tabel 1: Beskrivelse af udvalgte interviewpersoner

Respondent	Kriterier for udvælgelse	Beskrivelse af udvalgte interviewpersoner:
Rektor	Skolestørrelse og geografi	Rektor1: Gymnasium < 500 elever, ikke stor by
		Rektor2: Gymnasium < 500 elever, ikke stor by
		Rektor3: Gymnasium > 500 elever, ikke stor by
		Rektor4: Gymnasium > 500 elever, stor by
		Rektor5: Gymnasium > 500 elever, stor by
Lærer	Køn, fag og erfaring	Lærer1: Mand, drama og dansk, 20 års anciennitet
		Lærer2: Kvinde, musik og dansk, 40 års anciennitet
		Lærer3: Kvinde, spansk og psykologi, 10 års anciennitet
		Lærer4: Mand, fysik og kemi, 9 års anciennitet
		Lærer5: Kvinde, tysk og billedkunst, 15 års anciennitet

Note: Talreferencen for interviewpersonerne angiver det gymnasium, hvor interviewpersonen er fra. Rektor1 og lærer1 er således fra samme gymnasium, rektor2 og lærer2 fra samme gymnasium osv.

Kvalitativ analyse af betydningen af medindflydelse

Den kvalitative analyse af medindflydelse på de almene gymnasier er struktureret i tre dele. Første del af analysen undersøger, på hvilke områder lærerne oplever, at det er relevant at have medindflydelse. Anden del undersøger, hvilke kanaler interviewpersonerne oplever, at medindflydelse virker igennem. Tredje del undersøger, hvilken betydning interviewpersonerne tillægger det at have medindflydelse.

Medindflydelse på hvad?

Analysen af lærernes udsagn viser, at lærerne har en bred forståelse af begrebet medindflydelse, der omfatter både individuelle og kollektive forhold. Lærerne giver for det første udtryk for, at medindflydelse handler om mulighederne for at påvirke tilrettelæggelsen af arbejdet og i sammenhæng hermed også mere konkret arbejdstid og fordelingen af ressourcer til undervisningsmaterialer og efteruddannelse. Lærer2 og Lærer4 udtaler eksempelvis følgende, når der spørges ind til deres oplevelse af medindflydelse:

Lærer2: Vi har faktisk i høj grad fået både de bøger og de instrumenter og materialer, som vi gerne vil have.

Lærer4: Jeg har temmelig stor mulighed for at påvirke min egen arbejdsituation. I øvrigt vil jeg sige, at ... den almindelige lærer ..., oplever ret store frihedsgrader i forhold til at tilrettelægge egen arbejdstid.

For det andet giver lærerne i interviewene også udtryk for, at medindflydelse handler om at have indflydelse på mere overordnede forhold omkring gymnasiet. Lærerne kommer blandt andet ind på mål, studieretninger og beslutningsprocesser samt mere konkret de udvalg, der nedsættes på gymnasiet, og tilrettelæggelsen af de fælles almene studieforberedelsesforløb (omtales som AT forløb). Lærer3 beskriver det på følgende måde:

Pædagogisk Udvalg ... planlægger AT og ... har hånd og hanke med, hvad der sker i forhold til AT, og formidler det på Pædagogisk Råds møder, hvor de fremlægger nye forslag til, hvordan man kan gøre senere. ... Der er også høringer, hvor vi har mulighed for at komme med vores holdning.

Herudover kobler alle lærerne autonomien i deres arbejde, herunder friheden til at være den "privatpraktiserende lærer", tæt til deres opfattelse af at have medindflydelse enten direkte eller indirekte. To af lærerne svarer fx følgende:

Lærer1: Langt hen ad vejen i forhold til det faglige og det pædagogiske er vi jo privatpraktiserende lærere stadigvæk.

Lærer3: ... selvfølgelig er der nogen overordnede retningslinjer, som bliver stukket ud ... men udover det, så har jeg en undervisning, som jeg selv kan tilrettelægge, og det oplever jeg faktisk, at der er gode muligheder for.

Lærerne i interviewene kommer overvejende ind på de samme områder i deres udsagn om medindflydelse, og tabel 2 nedenfor sammenfatter disse områder.

Tabel 2: Medindflydelse på de almene gymnasier

Opfattet medindflydelse	
Individuelle forhold	Kollektive forhold
<p><i>Indflydelse på undervisningens indhold og tilrettelæggelse:</i> Muligheder for at påvirke opgavefordelingen og undervisningens rammer samt frirum til at være ”den privatpraktiserende lærer”</p>	<p><i>Indflydelse på nedsættelse af udvalg og beslutningsprocesser:</i> Muligheder for at påvirke sammensætning og af type af udvalg på gymnasiet samt lydhørhed overfor lærere og tillidsrepræsentanter i beslutningsprocesser</p>
<p><i>Indflydelse på arbejdstid, materialer og efteruddannelse:</i> Muligheder for at påvirke skema og ressource fordeling samt lydhørhed over for ønsker om udvikling af fag og egne kompetencer</p>	<p><i>Indflydelse på gymnasiets mål og profil:</i> Muligheder for at påvirke udarbejdelsen af gymnasiets overordnede mål og fokusområder samt udformningen af gymnasiets generelle studieforløb</p>

Medindflydelse: hvordan?

Interviewpersonerne udtrykker, at medindflydelse på de almene gymnasier ofte foregår gennem formelle kanaler som tillidsrepræsentanten og Pædagogisk Råd. Analysen af interviewene viser dog også, at uformelle eller ad hoc-baserede udvalg eller arbejdsgrupper spiller en væsentlig rolle for lærernes oplevelse af medindflydelse. Ingen af interviewpersonerne nævner gymnasiernes bestyrelser eller samarbejdsudvalg i direkte sammenhæng med deres udsagn om medindflydelse, og kun to af de interviewede lærere kommer ind på medarbejderudviklingssamtalerne som et potentielt forum for at diskutere lærernes medindflydelse. Her angives det, at samtalerne ikke har den store betydning for lærernes muligheder for medindflydelse i praksis. Lærer5 udtaler fx: ”... vi har medarbejderudviklingssamtaler, men det er ren proforma”.

Alle interviewpersonerne giver omvendt spontant udtryk for, at Pædagogisk Råd er omdrejningspunktet for deres medindflydelse. Selv de interviewpersoner, som ikke oplever at have tilstrækkelig medindflydelse, angiver møderne i Pædagogisk Råd som noget, der giver en ”naturlig” medindflydelse. Lærer5 udtrykker det fx på denne måde: ”Jeg oplever, at der er beslutninger, man har indflydelse på, fordi vi har et Pædagogisk Råd, og som man naturligt har indflydelse på, fordi der er afstemninger her, og fordi man har mulighed for at ytre sig og selv komme med bidrag og indlæg”. Lærernes oplevede betydning af Pædagogisk Råd for deres medindflydelse kommer primært til udtryk ved hyppigheden, hvormed det nævnes, og ikke intensiteten i udsagnene.

Herudover giver lærerne udtryk for, at tillidsrepræsentanten indgår i et uproblematisk samarbejde med rektor, og at lærerne involveres i et passende omfang. Lærer3 udtaler fx: ”tillidsrepræsentanterne er jo dem, som ... man kommer til, hvis man har problemer ... de er synlige, og de kommunikerer ud til os hver gang, der sker noget nyt”.

Endelig nævner både rektorer og lærere, at gymnasiernes udvalgsstruktur er et væsentligt omdrejningspunkt for lærernes muligheder for at få medindflydelse. Gymnasiernes arbejdsgrupper og udvalg fremlægges af nogle lærere som demokratiske fora, der understøtter arbejdet i Pædagogisk Råd:

Lærer2: Vores struktur er udmærket. Vi har nogle udvalg, og de tager sig af forskellige dele af vores miljø og liv her på skolen. ... Når udvalgene har et eller andet, der brænder på, så bliver det sat på Pædagogisk Råds dagsorden, og så diskuterer vi det. ... Der er nogen, der bliver valgt hvert år. Det [udvalgsnedsættelsen] kan ikke være ret meget mere demokratisk ... det er noget, vi selv melder os til.

Flere af rektorerne kommer også ind på gymnasiernes udvalgsstruktur i forhold til lærernes medindflydelse. Rektor3 understreger eksempelvis, hvordan udvalgene uformelt har en stor grad af medindflydelse:

... vi har en meget velfungerende udvalgsstruktur på skolen med en række faste udvalg, som har en stor grad af beslutningskompetence. Der er nogen ting, der lige kommer ind omkring mit bord, men ellers er det udvalgene, der i høj grad beslutter selv. I det omfang at de kan gøre det indenfor lovens rammer.

De mere skeptiske lærere udtaler imidlertid, at arbejdsgrupperne og udvalgene faktisk slører beslutningsprocessen og udhuler lærernes medindflydelse:

Lærer1: Masser af beslutninger havde vi førhen oppe i Pædagogisk Råd, hvor lærerne blev spurgt til råds om: ”Hvordan skal vi gribe det her an?” ... Sådan er det ikke længere. Det er for dyrt nu om dage at have lærere til at sidde i timevis og debattere noget. Så nu gør man det, at man planter det i et lille udvalg, hvor der ikke er så mange på lønninglisten, og så kommer de med et udkast, som man egentlig ikke når at forholde sig til på de få, korte møder, vi har, hvor alle lærere er til stede. Så i den forstand er det jo ledelsens beslutninger om, hvordan det skal administreres.

Betydningen af medindflydelse for lærernes oplevelse af dialog og informationsudveksling

Variationen i interviewpersonernes oplevelse af, hvordan eksempelvis gymnasiets udvalg og arbejdsgrupper fungerer, illustrerer den teoretiserede skillelinje mellem begreberne inddragelse og medindflydelse. Interviewpersonernes udsagn indikerer, at inddragelsen af lærerne på de forskellige gymnasier har nogenlunde samme omfang, men der er stor forskel på graden af opfattet medindflydelse. Interviewene understøtter endvidere artiklens teoretiske forventninger til egenskaberne ved medindflydelse, idet alle lærere understreger betydningen af dialog og informationsudveksling. Nedenstående citater viser, hvordan lydhørhed kobles til medindflydelse som henholdsvis en styrke og en mangel, der relaterer sig til både individuelle forhold som arbejdstilrettelæggelse (Lærer2) og mere kollektive forhold omkring beslutningsprocesser (Lærer1):

I: Oplever du at have medindflydelse på gymnasiet?

Lærer2: Ja, det synes jeg egentlig. Og jeg synes også, at der er meget lydhørhed ... når vi har nogle idéer om, at vi fx skal have vores elever med i teateret eller skal have dem med på en eller anden studietur.

Lærer1: ... nogen af de ting man egentlig godt mener, man kunne bidrage til, idéer til hvordan det kunne gribes an, der føler man sig ikke hørt som lærer. Så det er mere topstyret. ... min indflydelse er mindre ... der er for meget tidsspilde i mødekulturen, fordi ledelsen ikke får fulgt op på de input, lærerne giver

Rektorerne giver i interviewene ligeledes udtryk for, at dialog og informationsudveksling er et afgørende formål med at give medarbejderne medindflydelse. Rektor4 udtrykker fx, at medindflydelse er et led i at skabe en dialogkultur:

Ledelsesstilen og principperne er, at der er tradition for en meget stor grad af medarbejderindflydelse her på stedet. Så ledelsen ... går på at facilitere den udvikling, man fælles når frem til ... måske er der flere af de små beslutninger, som bliver truffet i ledelsesrummet, og så er der de store diskussioner tilbage til debat. Men vi prøver at fastholde en dialogkultur.

Rektor1 udtaler endvidere, at medindflydelsen giver en værdifuld informationsudveksling mellem rektor og lærere, og Rektor2, at medindflydelsen er en nødvendig betingelse for at få medarbejderne til at arbejde i samme retning som ledelsen:

Rektor1: Derudover så har vi en række udvalg på skolen, som lærere og elever nedsætter, og som formelt er rådgivende organer, men reelt beslutter de jo en hel masse ting Vi spiller en aktiv rolle i nogen udvalg, det er der ingen tvivl om, men er der også for at bevare kontakten, sådan at vi ved, hvad der foregår og kan tage imod de gode råd, der kommer.

Rektor2: Jeg har en filosofi om, at vi leder skolen fra midten. Det er ikke topstyret. Hvis vi skal have lærerne til at flytte sig, så kan vi blive nødt til at nikke til, at det er det, vi skal.

Opsummerende kan interviewene således siges at indikere, at medindflydelse på de almene gymnasier både omhandler individuelle forhold som ressource- og opgavefordeling samt kollektive forhold omkring gymnasiernes mål og rammer. Analysen af interviewene underbygger ligeledes de teoretiske forventninger om, at dialog og informationsudveksling kan have betydning for rektorernes muligheder for at skabe opbakning blandt lærerne til deres målprioritering. Endelig lægger den kvalitative analyse af lærernes opfattelse af medindflydelse op til en bred operationalisering af begrebet i den kvantitative undersøgelse, som således ikke afgrænser sig snævert til det givne mål. Sidstnævnte uddybes nærmere i afsnittet nedenfor.

Den kvantitative undersøgelse

Formålet med den kvantitative undersøgelse er at teste artiklens to teoretiske hypoteser empirisk, og det undersøges således både, om der er en direkte sammenhæng mellem rektors målprioritering og lærers målcommitment (H1), og om medindflydelse modererer denne sammenhæng (H2). I oktober 2012 blev samtlige 144 STX-gymnasier i Danmark informeret om undersøgelsen og opfordret til at udlevere kontaktoplysninger på gymnasiernes rektorer og lærere. Størstedelen af gymnasierne var behjælpelige med at udlevere disse oplysninger på baggrund af henvendelsen. Ni gymnasier valgte enten ikke at fremsende de relevante oplysninger eller afviste helt at deltage i undersøgelsen. Spørgeskemaerne blev således i november 2012 udsendt elektronisk til 135 gymnasier og deres 8600 lærere. 76 rektorer og 2934 lærere (svarprocent på henholdsvis 60,4 og 34,1) besvarede spørgeskemaet, og heraf var der 73 fuldstændige rektorbesvarelser og dertilhørende 1353 lærerbesvarelser. Inden spørgeskemaerne blev udsendt, blev der i oktober 2012 først gennemført en pilottest af spørgeskemaerne på et udvalgt gymnasium, hvilket blandt andet gav anledning til at gøre spørgeskemaet kortere og dermed mere overskueligt at besvare for deltagerne. Med det formål at gennemføre multilevel-analyser

og således sammenholde rektorers målprioritering med lærernes opfattelse af medindflydelse og målcommitment er rektordata blev koblet med lærerdata i et samlet datasæt.

Spørgeskemaet til både rektorerne og lærerne omhandler primært gymnasiernes mål, ledelse og organisering samt henholdsvis rektorernes og lærernes commitment. I denne artikel fokuseres der specifikt på målsætningen om en høj gennemførelsesprocent. Målsætningen er relevant i denne sammenhæng, idet der er tale om en politisk salient målsætning, hvor der både kan forventes stor variation i, hvordan målsætningen prioriteres af rektorerne, og hvordan lærerne forholder sig til målsætningen. Den uddannelsespolitiske dagsorden har i de seneste år har primært omhandlet gymnasiernes evne til at fastholde unge på uddannelserne. Der har således været et massivt fokus på at skabe en høj gennemførelsesprocent (Andersen, Bogetoft og Christensen, 2014), hvilket også kommer til udtryk i regeringens målsætning om, at 95 pct. af en ungdomsårgang skal gennemføre mindst én relevant ungdomsuddannelse. Målsætningen understøttes endvidere af gymnasiernes finansiering, der er delvist baseret på, at eleverne gennemfører uddannelsen (Børne- og Undervisningsudvalget, 2012). Målsætningen om en høj gennemførelsesprocent afspejles også i *Gymnasieloven* (Undervisningsministeriet, 2013: § 18), hvor det blandt andet angives, at rektorerne skal udarbejde retningslinjer for fastholdelsesarbejdet og indgå samarbejder med Ungdommens Uddannelsesvejledning. Målsætningen har således stor politisk bevågenhed og økonomisk relevans for gymnasierne.

De indlejrede økonomiske incitamenter i målet om en høj gennemførelsesprocent får på den ene side målsætningen til at fremstå som fagligt mere illegitim for gymnasielærerne end fx målene om et højt fagligt niveau eller almen dannelse. På den anden side understøtter lærernes professionelle pædagogiske normer omkring inklusion og rummelighed gymnasiernes fastholdelsesarbejde og bestræbelserne på også at hjælpe fagligt svagere elever gennem uddannelsen. Målsætningen forventes således ikke kun at være et væsentligt økonomisk omdrejningspunkt for ledelsen af gymnasierne, men også et væsentligt fagligt omdrejningspunkt for lærernes arbejdstilrettelæggelse og undervisning, som netop appellerer til lærernes affektive og normative engagement.

Den afhængige variabel, målcommitment, operationaliseres som lærernes commitment til målsætningen om en høj gennemførelsesprocent og måles ud fra fire indikatorer, der reflekterer henholdsvis affektiv og normativ commitment. Spørgsmålene baserer sig på operationaliseringen i Meyer og Herscovitch (2001: 320), som specifikt omhandler målcommitment på arbejdspladsen. Tabel 3 nedenfor viser en faktoranalyse af de fire items, og som det fremgår, er alle faktorscores mellem 0,9 og 0,79. Reliabiliteten af det reflektive indeks er

Table 3: Faktoranalyse af indikatorer på commitment til målet om fastholdelse

	Gnm.	Std.afv.	Faktor- score	Cronbachs alpha
Commitment til målet om fastholdelse	59,24	22,39		0,85
I hvilken grad er du uenig eller enig i følgende udsagn? (5-punkt likert skala)				
Jeg ønsker virkelig at opnå en høj gennemførelsesprocent på skolen (affektiv 1)	3,59	1,05	0,79	
En høj gennemførelsesprocent på skolen er lige så vigtigt for mig som for skolen (affektiv 2)	2,98	1,21	0,74	
Jeg skylder skolen at gøre mit bedste for at opnå en høj gennemførelsesprocent på skolen (normativ 1)	3,29	1,09	0,69	
Jeg føler mig forpligtet til at gøre mit bedste for at skabe en høj gennemførelsesprocent på skolen (normativ 2)	3,63	1,03	0,77	

Note: Principalkomponentanalyse, oblimin roteret.

ligeledes relativt høj med Cronbachs alpha på 0,85. Der er således god grund til at tro, at alle indikatorerne afspejler samme bagvedliggende variabel, målcommitment, hvilket også giver opbakning til den teoretiske konceptualisering af affektiv og normativ commitment som et samlet udtryk for et individs målcommitment.

Undersøgelsens uafhængige variabel, rektorers prioritering af målet om en høj gennemførelsesprocent, måles ved ét spørgsmål, hvor rektorerne angiver, hvordan de prioriterer målsætningen om fastholdelse på en skala fra 1-7 set i forhold til seks øvrige relevante mål: almen dannelse, studieforberedelse, højt fagligt niveau, elevtrivsel, lærertrivsel og at undgå underskud på budgettet. 1 angiver, at målet har højeste prioritet, og 7 angiver, at målet har laveste prioritet (i analyserne er variabelen blevet vendt om, således at en høj score er høj prioritering). Rektorerne kunne ikke angive samme prioritering for flere mål og var således tvunget til at rangordne dem. De kunne dog springe spørgsmålet over eller skrive 0, hvis de ikke fandt målet relevant (ingen rektorer angav 0). Overordnet set prioriterede rektorerne målet om en høj gennemførelsesprocent højt, og det samme billede tegnede sig også for lærernes prioritering af målet. Tabel A2 i [onlineappendiks](#) viser fordelingen af rektorernes og lærerens prioritering af målet. Variationen blandt lærerne er større end blandt rektorerne. I analysen undersøges betydningen af overensstemmelsen mellem lærernes og rektorernes prioritering af målet om en høj gennemførelsesprocent for sam-

menhængen mellem rektorernes målprioritering og lærernes medindflydelse og målcommitment. Hensigten er som nævnt at tage højde for public choice-traditionens indvending om, at medarbejdere udelukkende vil committe sig til målet, såfremt det også er i deres egeninteresse. I analysen kontrolleres der derfor for, om betydningen af medindflydelse blot skal tilskrives overensstemmelse i rektorers og læreres målprioritering.

Operationaliseringen af undersøgelsens modererende variabel, læreres opfattede medindflydelse, baserer sig på ovenstående kvalitative analyse. Den kvalitative analyse viste, at lærernes opfattelse af medindflydelse både drejer sig om at have indflydelse på individuelle forhold såsom den enkelte lærers muligheder for at påvirke ressource- og opgavefordeling samt kollektive forhold som lærernes muligheder for at påvirke gymnasiets mål og profil (jf. tabel 2). For at afspejle dette består medindflydelsesvariablen således mere konkret af fire items, der omhandler henholdsvis lærernes opfattelse af indflydelse på resourcefordeling og opgavefordeling samt gymnasiets overordnede mål og gymnasiets målprioritering. De fire indikatorer er samlet i et indeks, der udtrykker lærernes opfattelse af medindflydelse. Faktoranalysen, som fremgår af tabel 4, viser tilfredsstillende faktorscores mellem 0,65 og 0,76 og Chronbachs alpha på 0,79. De fire items kan således alle med rimelighed siges at afspejle lærernes opfattelse af medindflydelse.

En række øvrige kontrolvariable, der relaterer sig til både lærerne, rektorerne og gymnasierne, er inkluderet i analyserne. I forhold til lærere og rektorer kontrolleres der i analyserne for individuelle karakteristika, herunder køn, alder

Tabel 4: Faktoranalyse af indikatorer på medindflydelse

	Gnm.	Std.afv.	Faktor- score	Cronbachs alpha
Medindflydelse	38,57	15,66		0,79
Hvilken grad af indflydelse vil du vurdere, at lærerne har i forhold til følgende beslutninger? (5-punkt likert skala)				
Ressourcefordeling	2,66	0,76	0,67	
Opgavefordeling	2,31	0,74	0,65	
Gymnasiets overordnede målsætninger	2,45	0,80	0,76	
I hvor høj grad oplever du, at du har haft indflydelse på prioriteringen af skolens mål? (5-punkt likert skala)	3,66	1,27	0,67	

Note: Principalkomponentanalyse, oblimin roteret.

og anciennitet. Analyserne inddrager ligeledes information om lærernes fag (naturvidenskabelig eller andet) og stilling (deltid) samt skolernes størrelse (antal lærere). Korrelationerne mellem analysernes variable fremgår af tabel A3 i [onlineappendiks](#).

Sammenhængen mellem rektorers målprioritering og læreres medindflydelse og målcommitment undersøges på baggrund af en række random effects-modeller, hvor de uafhængige variable og kontrolvariablene inkluderes trinvist. En fixed effects-model er ikke mulig, da den uafhængige variabel (rektorernes målprioritering) kun varierer på organisationsniveau. I stedet kontrolleres der i analysen, som nævnt ovenfor, for en række øvrige relevante individuelle karakteristika, som potentielt kan påvirke rektorernes målprioritering. Til at undersøge den forventede modererende effekt af medindflydelse inkluderes der et interaktionsled mellem målprioritering og medindflydelse i analysen, ligesom der afslutningsvis kontrolleres for betydningen af overensstemmelse i målprioriteringen mellem rektor og lærere.

Kvantitativ analyse af sammenhængen mellem målprioritering, medindflydelse og commitment

Tabel 5 nedenfor viser multilevel regressionsanalysen af betydningen af rektorers målprioritering og læreres medindflydelse for lærernes målcommitment. Hypotese 1 forventede en positiv effekt af rektorers prioritering af målet om en høj gennemførelsesprocent på lærernes commitment til målet. Model 2 viser imidlertid, at der ikke er en signifikant sammenhæng mellem rektorernes målprioritering og lærernes målcommitment. Undersøgelsens første hypotese kan således ikke bekræftes her. Ser vi på model 3 og 4, fremgår det, at medindflydelse har en stærk signifikant positiv sammenhæng med lærernes målcommitment, og at medindflydelse modererer sammenhængen mellem rektorers målprioritering og læreres målcommitment. Det signifikante og positive interaktionsled mellem rektorers prioritering af målet om en høj gennemførelsesprocent og lærernes målcommitment indikerer altså, at betydningen af rektors målprioritering for lærernes commitment til målet varierer alt efter deres opfattelse af medindflydelse. Analysen giver således opbakning til undersøgelsens anden hypotese. Resultatet i model 3 er illustreret i figur 2, som viser den signifikante forskel i marginale effekter afhængig af niveauet af oplevet medindflydelse (de marginale effekter er signifikant positive for niveauer af medindflydelse fra 34-100).

I model 5 kontrolleres der for betydningen af overensstemmelse i læreres og rektorers prioritering af målet om en høj gennemførelsesprocent. Analysen viser, at forskel i målprioritering blandt rektorer og lærere som forventet

har en stærk negativ sammenhæng med lærernes målcommitment, men også at betydningen af medindflydelse ikke påvirkes heraf. Endelig fremgår det af model 5, at ingen af kontrolvariablene relateret til rektorerne (alder, køn og erfaring) eller gymnasiet (skolestørrelse) har en signifikant sammenhæng med lærernes målcommitment. Lærernes køn, fagprofil og ansættelse er heller ikke signifikant forbundet med lærernes målcommitment. Både lærernes alder og anciennitet har dog en signifikant betydning for deres målcommitment. Variablene alder og anciennitet kan ikke fortolkes særskilt, men udtrykker derimod i sammenhæng lærernes alder på ansættelsestidspunktet.

For at undersøge robustheden af analysens resultater er der først kontrolleret for gymnasiernes tidligere resultater, herunder gymnasiernes relative løfteevne i 2011. Gymnasiernes relative løfteevne udtrykker skolernes evne til få eleverne til at klare sig bedre, end man skulle forvente på baggrund af deres socioøkonomiske karakteristika. Gymnasiernes relative løfteevne beregnes i denne sammenhæng som den forudsagte gennemførelsesprocent, udregnet på baggrund af elevernes socioøkonomiske karakteristika set i forhold til gymnasiernes egentlige gennemførelsesprocent. Målet tager således højde for både elevernes baggrundskarakteristika og skolernes egentlige gennemførelsesprocent. Dernæst er der kontrolleret for elevernes faglige udgangspunkt, herunder deres afsluttende folkeskolekarakterer. Analyserne er ikke vist her, men kan rekvireres hos forfatteren (data på gennemførelsesprocenter, folkeskolekarakterer og socioøkonomiske forhold er indhentet fra Danmarks Statistik). Elevernes faglige udgangspunkt har ingen signifikant sammenhæng med lærernes målcommitment. Omvendt har gymnasiernes tidligere resultater en signifikant positiv sammenhæng med lærernes målcommitment: Jo bedre gymnasiet har været til at højne gennemførelsesprocenten, desto mere committede er lærerne til målet. Den kausale sammenhæng mellem målprioritering og målcommitment kan ikke bestemmes på baggrund af ovenstående analyser, hvorfor artiklens afsluttende afsnit også vil diskutere netop dette spørgsmål mere dybdegående. Analysernes øvrige resultater er imidlertid robuste, og koefficienterne er stort set uændrede, når der kontrolleres for både gymnasiernes tidligere resultater og elevernes faglige udgangspunkt.

Ovenstående analyser peger (med forbehold for de begrænsninger der diskuteres i næste afsnit) på, at medindflydelse har en signifikant positiv effekt på sammenhængen mellem rektorens målprioritering og læreres målcommitment.

Diskussion og konklusion

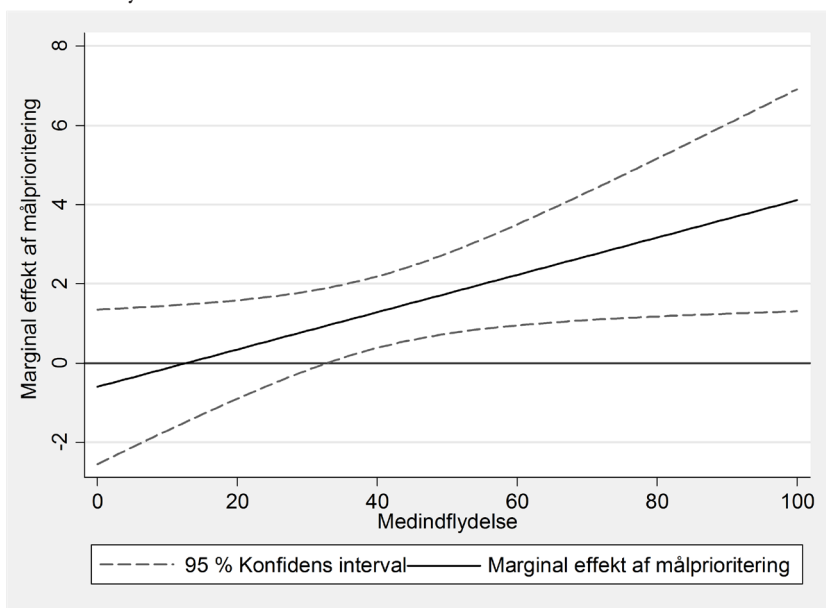
Denne artikel har baseret på både kvalitativ og kvantitativ data belyst begrebet medindflydelse empirisk og undersøgt, hvilken betydning medindflydelse har

Table 5: Sammenhængen mellem målprioritering, medindflydelse og målcommitment

	1. Læreres målcommitment	2. Læreres målcommitment	3. Læreres målcommitment	4. Læreres målcommitment	5. Læreres målcommitment
Lærer alder	0,367*** (4,02)	0,367*** (4,02)	0,362*** (3,97)	0,359*** (3,89)	0,341*** (3,74)
Lærer køn	1,502 (1,34)	1,500 (1,34)	1,529 (1,30)	1,484 (1,28)	1,393 (1,21)
Lærer anciennitet	-0,272** (-2,76)	-0,271** (-2,76)	-0,270** (-2,83)	-0,264** (-2,76)	-0,267** (-2,78)
Lærer fagprofil (naturvidenskab)	-2,890 (-1,91)	-0,2894 (-1,91)	-2,494 (-1,74)	-2,509 (-1,76)	-2,484 (-1,73)
Lærer ansættelse (deltid)	1,749 (1,23)	1,743 (1,23)	1,380 (1,01)	1,383 (1,01)	1,361 (1,03)
Rektor alder	0,202 (1,40)	0,200 (1,43)	1,148 (1,09)	0,161 (1,19)	0,158 (1,18)
Rektor køn	1,351 (0,76)	1,341 (0,75)	1,008 (0,63)	1,001 (0,62)	0,846 (0,53)
Rektor ledelseserfaring	-0,138 (-1,08)	-0,137 (-1,08)	-0,0691 (-0,53)	-0,0661 (-0,52)	-0,0522 (-0,42)
Skolestørrelse	-0,0452 (-1,32)	-0,0453 (-1,32)	-0,0311 (-1,01)	-0,0361 (-1,16)	-0,0328 (-1,09)
Rektor målprioritering		-0,0288 (0,06)	-0,0853 (-0,18)	-1,858 (-1,77)	-0,596 (-0,60)
Medindflydelse			0,339*** (9,05)	0,192* (2,28)	0,186* (2,32)
Målprioritering* medindflydelse				0,0460* (2,00)	0,0471* (2,11)
Forskel på målprioritering					-1,279*** (-4,33)
Konstant	38,80*** (4,70)	38,81*** (4,67)	27,32*** (3,37)	32,68*** (3,98)	29,29*** (3,55)
<i>N</i>	1353	1353	1353	1353	1353
<i>R</i> ²					
adj. <i>R</i> ² Within	0,0166	0,0166	0,0723	0,0733	0,0853
Between	0,1033	0,1032	0,1022	0,1186	0,1437
Overall	0,0236	0,0236	0,0785	0,0815	0,0948

Note: t-statistik i parentes. * $p < 0,06$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Figur 2: Marginale effekter af målprioritering for forskellige niveauer af opfattet medindflydelse



for sammenhængen mellem lederes målprioritering og medarbejderes målcommitment på de danske almene gymnasier.

Analysen af ti kvalitative interviews med rektorer og lærere på fem forskellige gymnasier viser, at medindflydelse både handler om, at lærerne oplever at få indflydelse på individuelle forhold såsom ressource- og opgavefordeling i forhold til tilrettelæggelsen af deres undervisning og kollektive forhold omkring gymnasiernes mål og rammer. Analysen viser desuden, at lærerne oplever, at formelle kanaler som tillidsrepræsentanten og Pædagogisk Råd samt uformelle kanaler som ad hoc-baserede udvalg og arbejdsgrupper har betydning for deres muligheder for medindflydelse. Endelig indikerer interviewene, at medindflydelse ifølge både lærere og rektorer skaber mulighed for dialog og informationsudveksling.

Den kvantitative analyse af to parallelle spørgeskemaundersøgelser med 73 rektorer og 1353 lærere giver opbakning til den ene af artiklens to hypoteser. I tråd med de eksisterende teoretiske forventninger indenfor HRM- og IR-litteraturen peger resultaterne på, at medindflydelse har en signifikant positiv effekt på sammenhængen mellem rektorers målprioritering og læreres målcommitment (H2). Resultaterne understøttes endvidere af, at der ikke kunne findes opbakning til den teoretisk udledte indvending fra public choice-litteraturen

om, at den positive effekt af medindflydelse skulle afhænge af overensstemmelse i lederes og medarbejderes målprioritering. Omvendt kan der ikke findes støtte til artiklens første hypotese om, at lederes målprioritering har en selvstændig positiv effekt på medarbejdernes målcommitment (H1).

Undersøgelsens resultater skal ses i lyset af en række forbehold. For det første er der tale om en tværsnitsundersøgelse, hvorfor det ikke er muligt at bestemme det kausale forhold for sammenhængen mellem målprioritering og målcommitment. På gymnasieområdet er der grund til at forvente, at lærernes commitment vil kunne påvirke rektorernes målprioritering, idet rektorerne deler lærernes uddannelsesbaggrund og i mange tilfælde også har et langt arbejdsliv som lærere bag sig. Rektorer kunne således forventes at opleve et stærkt tilhørsforhold til deres medarbejdere og på den baggrund at være responsive overfor disses målcommitment. For det andet begrænser det specifikke empiriske felt konklusionernes generaliserbarhed. Gymnasieskolerne er et område af den offentlige forvaltning, hvor der i modsætning til mange andre områder er en udpræget autonomi i forhold til at prioritere organisationens mål og ressourcer, ligesom der er tale om offentlige medarbejdere, der i udgangspunktet har stor indflydelse på deres egne arbejdsopgaver og arbejdstilrettelæggelse. Generaliserbarheden af undersøgelsens resultater vil således kunne styrkes ved at undersøge problemstillingen på andre områder af den offentlige forvaltning med andre ledelsesbetingelser og varierende typer af offentlige medarbejdere.

For det tredje kan der på baggrund af hverken den kvalitative eller den kvantitative analyse empirisk siges noget om, hvilke bagvedliggende mekanismer som målprioriteringen og medindflydelsen virker igennem. Som nævnt er der teoretiske argumenter for at forvente, at den dialog og informationsudveksling, medindflydelsen kan skabe, omsætter medindflydelse til commitment hos medarbejderne, hvilket også indikeres i interviewene med rektorerne og lærerne. Herudover bygger hypotese 1 på teoretiske forventninger om, at ledere kan signalere deres målprioritering enten økonomisk gennem ressourceallokering, strukturelt ved hjælp af fx arbejdsgrupper og procedurer eller strategisk via organisationens politikker og visioner. Nærværende analyse finder imidlertid ikke empirisk støtte til undersøgelsens hypotese 1, ligesom de teoretiske forventninger, der knytter sig til, hvordan lederne kan signalere deres målprioritering, ikke undersøges empirisk i artiklen. Der er således behov for yderligere studier, der eksplicit undersøger netop de kausale koblinger. Nyere studier har vist, at også offentlige lederes ledelsesstil, og herunder i særlig grad anvendelse af transformationsledelse, kan være et væsentligt led i at kommunikere og signalere organisationens mål og visioner til organisationens medarbejdere – også i en dansk kontekst (Wright, Moynihan og Panday, 2012; Andersen, 2013).

I forlængelse heraf kunne det således med fordel undersøges, om offentlige lederes transformationsledelse har betydning for sammenhængen mellem målprioritering og målcommitment.

Endelig bør det nævnes, at den kvantitative analyse udelukkende fokuserer på medarbejderes commitment til ét blandt mange relevante mål. Analysen siger med andre ord ikke noget om, hvorvidt lederens målprioritering har konsekvenser for medarbejdernes commitment til øvrige mål, ligesom at det på baggrund af analysens resultater heller ikke kan udelukkes, at medarbejdernes målcommitment også til en vis grad kan afspejle deres mere generelle syn på lederen og/eller det politiske system, de er underlagt. I forlængelse heraf skal det også nævnes, at der i artiklens undersøgelse er tale om et mål, der er politisk fastsat og således ikke mål, som medarbejderne i udgangspunktet har haft indflydelse på at formulere lokalt. Dette gør undersøgelsen af effekten af medindflydelse i denne sammenhæng til en hård test, og det kunne således være interessant at se, om betydningen af medindflydelse på sammenhængen mellem lederes målprioritering og medarbejderes målcommitment styrkes yderligere ved fx at give medarbejderne indflydelse også i selve målfastsættelsen.

På trods af disse begrænsninger giver den kvantitative analyse opbakning til artiklens forventning om, at medindflydelse kan spille en væsentlig rolle for ledere i forhold til at skabe committede medarbejdere. På den baggrund kan resultaterne, fra et mere praksisorienteret perspektiv, siges at fremhæve medindflydelse som et potentielt værdifuldt værktøj for offentlige ledere i målstyringsprocesser. Resultaterne fra den kvalitative analyse indikerer også, at både medindflydelse på forhold, som relaterer sig til individuelle forhold omkring den enkelte medarbejders arbejdstilrettelæggelse og arbejdsopgaver, samt kollektive forhold, der vedrører organisationens mål og rammer, spiller en rolle for medarbejdernes oplevelse af at have medindflydelse. Den kvalitative undersøgelse giver således anledning til, at offentlige ledere tænker og arbejder mere bredt med begrebet medindflydelse. De potentielle positive implikationer af medindflydelse er med andre ord ikke nødvendigvis snævert knyttet til, hvad det er, medarbejderne får medindflydelse på.

Samlet set indikerer artiklens resultater altså, at *ledelse nytter*. Offentlige ledere kan gennem medindflydelse bidrage til at skabe commitment blandt medarbejderne til deres målprioritering, også i de tilfælde hvor medarbejderne ikke nødvendigvis er enige i deres målprioritering.

Litteratur

Andersen, Lotte Bøgh (2013). Transformations- og transaktionsledelse i offentlige organisationer. *Administrativ Debat* 1: 52-55.

- Andersen, Lotte Bøgh og Rikke Skou Jensen (2002). Medarbejderne: virkelighedens institutionsledere?, pp. 67-91 i Jens Blom-Hansen, Finn Bruun og Thomas Pallesen (red.), *Kommunale Patologier*. Gylling: Narayana Press.
- Andersen, Lotte Bøgh, Peter Bogetoft og Jørgen Grønnegård Christensen (2014). *Styring, ledelse og resultater på ungdomsuddannelserne*. Odense: Rockwool Fondens Forskningsenhed og Syddansk Universitetsforlag.
- Boyne, George, Glenville Jenkins og Michael Poole (1999). Human resource management in the public and private sectors: an empirical comparison. *Public Administration* 77 (2): 407-420.
- Børne- og Undervisningsudvalget, Bilag 197 (2012). Teknisk gennemgang af taxametersystemet – med særlig vægt på de gymnasiale uddannelser. www.ft.dk (28. august, 2015).
- Christensen, Tom, Per Lægred, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget .
- David, Matthew og Carole D. Sutton (2004). *Social Research. The Basics*. London: Sage.
- Etzioni, Amitar (1969). *The Semi Professions and Their Organization*. New York: Free Press.
- Fernandez, Sergio og Tima Moldogaziev (2013). Employee empowerment, employee attitudes and performance: testing a causal model. *Public Administration Review* 73: 490-506.
- Freeman, Richard B. og Edward P. Lazear (1995). An economic analysis of work councils, pp. 27-50 i Joel Rogers og Wolfgang Streeck (red.), *Work Councils. Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*. Chicago: University of Chicago Press.
- Frege, Carola (2002). A critical assessment of the theoretical and empirical research on German work councils. *British Journal of Industrial Relations* 40 (2): 221-248.
- Gould-Williams, Julian og Fiona Davies (2007). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. An analysis of public sector workers. *Public Management Review* 7 (1): 1-24.
- Heller, F. (2003). Participation and power: a critical assessment. *Applied Psychology: An International Review* 52 (1): 144-163 .
- Jensen, Rikke Skou (2004). *Ledelse og medindflydelse. En analyse af ledelsesadfærd og institutionaliseret samarbejde på offentlige og private arbejdspladser*. Aarhus: Politica.
- Jeppesen, Hans Jeppe, Thomas Jønsson og Mark Shevlin (2011). Employee attitudes to the distribution of organizational influence: Who should have the most influence on which issues? *Economic and Industrial Democracy* 32 (1): 69-86.
- Klein, Howard J., Michael J. Wesson, John R. Hollenbeck og Bradley J. Alge (1999). Goal commitment and the goal-setting process: conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology* 84: 885-896.

- Latham, Gary P., Laura Borgogni og Laura Petitta (2008). Goal setting and performance management in the public sector. *International Public Management Journal* 11 (4): 385-403.
- Levine, David I. og Laura D'Andrea Tyson (1990). Participation, productivity, and the firms environment, pp. 183-237 i Alan S. Blinder (red.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*. Washington, DC: The Brookings Institution.
- Locke, Edwin A. og Gary P. Latham (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *American Psychologist* 57: 705-717.
- Locke, Edwin A., Gary P. Latham og Miriam Erez (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review* 13: 23-39.
- Meyer, John P. og Natalie J. Allen (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, John P. og Lynne Herscovitch (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review* 11: 299-326.
- Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch og Laryssa Topolnytsky (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61: 20-52.
- Miles, Matthew B. og Michael A. Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis* (2. udg.). Sage.
- Niskanen, William A. (1971). *Bureaucracy and Representative Government*. Chicago: Aldine-Atherton.
- O'Toole, J. Laurence Jr. og Kenneth J. Meier (2011). *Public Management. Organizations, Governance, and Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 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 (1999). Institutionel teori og offentlig drift, pp. 159-185 i Anders Berg Sørensen (red.), *Politologi i praksis*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Panday, Sanjay K. og Hal G. Rainey (2006). Public managers' perceptions of organizational goal ambiguity: analyzing alternative models. *International Public Management Journal* 9 (2): 85-112.
- Park, Sung M. og Hal G. Rainey (2007). Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative, and continuance commitment: empirical tests of commitment effects in federal agencies. *Review of Public Personnel Administration* 27 (3): 197-226.

- Porter, Lyman W., William J. Crampon og Frank J. Smith (1976). Organizational commitment and managerial turnover: a longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance* 15: 87-98.
- Rainey, Hal G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations* (4. udg.). John Wiley & Sons.
- Ritz, Adrian, Amanda Shantz, Kerstin Alfes og Alana S. Arshoff (2012). Who needs leaders the most? The interactive effect of leadership og core self-evaluations on commitment to change in the public sector. *International Public Management Journal* 15 (2): 160-185.
- Rogers, Joel og Wolfgang Streeck (1995). The study of work councils: concepts and problems, pp. 3-26 i Joel Rogers og Wolfgang Streeck (red.), *Work Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*. Chicago: University of Chicago Press.
- Sagie, Abraham (1997). Leader direction and employee participation in decision making: contradictory or compatible practices? *Applied Psychology* 46: 387-416 .
- Samarbejdssekretariatet (2013). *Samarbejdsaftalen 2013. Cirkulære om aftale om Samarbejde og Samarbejdsudvalg i Staten*. www.samarbejdssekretariatet.dk (20. marts, 2015).
- Soonhee, Kim (2002). Participation management and job satisfaction: lessons for management leadership. *Public Administration Review* 62 (2): 231-241.
- Stazyk, Edmund C., Sanjay K. Panday og Bradley E. Wright (2011). Understanding affective organizational commitment: the importance of institutional context. *The American Review of Public Administration* 41: 603-624.
- Tarrow, Sidney (2004). Bridging the quantitative-qualitative divide, pp. 171-179 i Henry Brady og David Collier (red.), *Rethinking Social Inquiry. Diverse Tools, Shared Standards*. New York: Rowman og Littlefield Publishers.
- Undervisningsministeriet (2013). LBK nr 1076, Bekendtgørelse af lov om uddannelsen til studentereksamen (stx) (Gymnasieloven). www.retsinformation.dk (20. marts, 2015).
- Wilson, James Q. (1989). *Bureaucracy. What Government Agencies do and Why They do It*. BasicBooks.
- Wright, Bradley E. (2004). The role of work context in work motivation: a public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory* 14 (1): 59-78.
- Wright, Bradley E., Donald P. Moynihan og Sanjay K. Panday (2012). Pulling the levers: transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review* 72 (2): 206-215.

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 distribuering af 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 trivslen 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-

Tabel 1: Sociodemografiske karakteristika for stikprøven (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 fraregnet 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). Sickness 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.

Lotte Bøgh Andersen, Anne Bøllingtoft, Martin Christensen
og Ida Bøgh Hald

Ledelse af forandring: dilemmaer, udfordringer og erfaringer¹

Hvordan kan offentlige ledere gennemføre forandringsledelse i organisationer med meget forskelligartede brugere? Artiklen belyser dette spørgsmål ved at inddrage og illustrere pointer fra forandringsledelsesteori, handlingskapacitets- og motivationsteori samt professionssociologi i en analyse af en konkret fusion mellem to skoler. Ifølge teorien kan offentlige ledere arbejde med forståelsen af forandringer som enten transformationelle eller inkrementelle, ligesom de kan vælge mellem at handle proaktivt eller reaktivt. Især ved proaktiv handling forventes en fælles vision at være vigtig, selvom det er udfordrende at skabe ejerskab til visionen hos professionelle medarbejdere med høj public service motivation. Teorien forventer også, at etablering af fælles regler med gyldighed for alle er udfordrende for forandringer, der involverer forskelligartede brugere og organisationskulturer.

Stort set alle offentlige organisationer står jævnlige overfor krav om organisatorisk forandring, hvilket gør det relevant at belyse, hvordan lederne kan håndtere disse forandringer. Organisatorisk forandring kan være mange ting. Offentlige organisationer oplever fx fusioner, nye målsætninger og nye rammevilkår for at realisere målsætningerne (fx ændrede økonomiske ressourcer). Der findes teori med relevans for forandring i offentlige organisationer indenfor såvel ledelsesforskning som statskundskab og sociologi, men teorierne bliver sjældent anvendt i sammenhæng på konkrete offentlige organisationer. Denne artikel fremstiller derfor hovedindsigterne fra en række relevante teorier med henblik på at give offentlige ledere en ramme at tænke forandringer indenfor, og artiklen illustrerer, hvorledes teorierne kan bidrage til at belyse dilemmaer, udfordringer og erfaringer fra en konkret fusionsproces mellem to danske folkeskoler. Artiklen har således til hensigt at belyse og diskutere teoretisk og efterfølgende illustrere empirisk, hvordan offentlige ledere kan gennemføre forandringsledelse i organisationer med forskelligartede brugere.

Spørgsmålet om, hvordan offentlige ledere kan håndtere forandringer, indeholder flere relevante aspekter, end denne artikel kan nå at berøre. Artiklen her vil særligt sætte fokus på, hvordan lederen kan arbejde med selve forståelsen af forandringen i organisationen og håndtere forskelligheden i aktørernes reaktioner på forandringen. Herunder diskuterer vi, hvilke udfordringer der er

ved at lede forandring i organisationer med professionelle medarbejdere, samt håndteringen af forskelle i brugernes handlingskapacitet.

Om end der er en række fælles centrale punkter, det er værd at have fokus på i de fleste forandringer, er der næppe én rigtig tilgang til håndtering af forandringer. Den konkrete organisatoriske kontekst skal tages i betragtning, og det gælder også de særlige udfordringer og rammebetingelser, som organisationen har. I det konkrete eksempel belyses og inddrages nogle af de særlige udfordringer, som knytter sig til den fusionerede skole, men det er vigtigt at fremhæve, at artiklens hovedfokus er at belyse ledelsesmæssige handlemuligheder i relation til forandringer samt med afsæt i teorien at illustrere, hvorledes forskellige aktører oplever den samme forandringsproces. Det er ikke artiklens intention, at der skal generaliseres ud fra det empiriske eksempel. Ej heller er det intentionen at tage stilling til, om alle ledelsesmæssige handlinger er hensigtsmæssige, eller om fusionen kan karakteriseres som vellykket. Ved at give en beskrivelse af skolens forandringsproces bestræber vi os derimod på at illustrere de teoretiske begreber på en måde, der er brugbar og genkendelig for praktikere i den offentlige sektor. Casen viser fx, hvordan såvel ledere og medarbejdere som brugere (forældre og elever) oplevede forløbet.

Teoretisk trækker artiklen for det første på forandringsledelsesteori (Nadler og Tushman, 1995; Kotter, 1999; Hayes, 2014), for det andet på handlingskapacitets- og motivationsteori (Le Grand, 2003, 2010; Andersen, Kristensen og Pedersen, 2012, 2013) og for det tredje på professionssociologi (Roberts og Dietrich, 1999). Vi anskueliggør disse teoretiske perspektiver ved at illustrere, hvordan teorierne kan bruges til at beskrive og forstå en konkret forandringsproces set ud fra forskellige aktørers synsvinkler. I det konkrete eksempel med fusionen mellem to danske folkeskoler kombinerer vi dokumentarisk materiale og interviews med nøglepersoner fra caseorganisationen med vores egne observationer og erfaringer som hhv. brugere og ansatte i den konkrete forandringsproces. Analysen af de ledelsesmæssige valg i forandringsprocessen bliver belyst med materiale fra lederen, mellemlederen, de ansatte og brugerne (såvel forældre som elever).

Indledningsvis introduceres de teoretiske pointer, hvorefter vi redegør for den anvendte metodiske fremgangsmåde. Herefter følger analysen, hvor casen bruges til at illustrere de teoretiske argumenter, og en konklusion, hvori der sættes fokus på koblingen mellem teori og case.

Teoretisk forståelse af forandringer

En forandring kan forstås som en formålsbestemt og konstrueret proces, hvori en organisation bevæger sig fra en nuværende tilstand/situation mod en øn-

sket tilstand/situation (Hayes, 2014). I daglig tale anvendes ordet ”forandring” ofte i flæng og uden skelnen til, at forandringer kan have forskellig karakter. Forandringsledelsesteoriens begreber kan hjælpe med at skelne mellem forskellige typer af forandringer, og litteraturen kan bidrage til en øget forståelse af, hvordan offentlige ledere kan arbejde med forståelsen af forandringer og deres gennemførelse.

I forandringslitteraturen skelnes mellem inkrementelle og transformationelle forandringer (Nadler og Tushman, 1995; Hayes, 2014). Inkrementelle forandringer har karakter af løbende tilpasninger eller justeringer, og målet er typisk at blive endnu bedre til det, man allerede gør. Organisationen bygger videre på sit eksisterende fundament, og identitet, værdier og vision bliver ikke ændret (Nadler og Tushman, 1995). I praksis kan inkrementelle forandringer opleves som værende store i forhold til behovet for ressourcer eller i forhold til, hvordan de påvirker involverede individer. I en skolekontekst kan et eksempel være nye undervisningsmetoder, der tages i brug, med henblik på at styrke læring ud fra en eksisterende forståelse og vision. Transformationelle forandringer bryder med organisationens eksisterende grundlag. Omgivelserne er som hovedregel vigtige i forståelsen af transformationelle forandringer, fordi ændringer i organisationens eksisterende fundament ofte er krævet af omgivelserne eller sker som følge af ændringer udenfor organisationen (Nadler og Tushman, 1995). Organisationen må oftest gentænke strategien, måden, man arbejder på eller organiserer sig på (Nadler og Tushman, 1995). Implementering af folkeskolereformen kan nævnes som eksempel, idet denne medførte ændringer på indholdssiden (fx nye fag) og i rammebetingelserne (fx nye arbejdstidsregler), og ændringerne medførte på mange skoler et brud med det eksisterende fundament af målsætninger og procedurer. Handlingsmæssigt kan offentlige ledere i nogle tilfælde vælge mellem at tilrettelægge forandringsprocessen som bestående af en række inkrementelle forandringer (som tilsammen godt kan udmønte sig i en stor forandring på sigt) eller som en transformationel ændring.

Den anden centrale distinktion er mellem proaktive og reaktive forandringer. I nogle tilfælde kan lederen vælge at handle proaktivt baseret på forventninger om fremtiden, og i andre tilfælde er lederen nødt til at reagere på en begivenhed, der allerede er indtruffet (Nadler og Tushman, 1995). I sidstnævnte tilfælde vil lederen stå med ryggen mod muren og være tvunget til at handle relativt hurtigt. I forandringsledelseslitteraturen fremføres der flest argumenter for at handle proaktivt. At være på forkant med forandringen giver bedre tid til at planlægge, involvere relevante aktører og eksperimenter med forskellige modeller for implementeringen (Hayes, 2014; Nadler og Tushman, 1995; Beer og Nohria, 2000), men proaktiv handling stiller særlige krav til forklaring af

forandringens ”hvorfor” (Hayes, 2014). Det gælder særligt for transformationelle forandringer. Medarbejderne ser nemlig ikke altid nødvendigheden af forandringer så tydeligt som lederen, ligesom de kan være motiveret af andre forhold (Hayes, 2014; Parish, Cadwallader og Busch, 2008; Aiken og Keller, 2009).

Forandringer, hvor lederen handler reaktivt, opleves generelt som værende mere intense sammenlignet med forandringer, hvor der handles proaktivt (Nadler og Tushman, 1995). I og med at håndteringen er reaktiv, oplever aktørerne i processen oftest et tidspres, ligesom alle i organisationen er klar over, at forandringen skal gennemføres hurtigt. Transformationelle forandringer er generelt mere intense end inkrementelle forandringer (Nadler og Tushman, 1995), idet individerne i organisationen dels må lære at tænke, arbejde og agere på nye måder og dels ofte må aflære vaner, antagelser og rutiner, som potentielt har eksisteret i mange år.

Transformationelle forandringer begynder oftest med et fokus på organisationens strategi, struktur, arbejdsprocesser, roller og ansvarsområder (Walton, 1995). Reel forandring involverer imidlertid nødvendigvis også ændringer i adfærd og dermed også organisationens kultur (Walton, 1995; Lawson og Price, 2003). Schein (2010) og Walton (1995) ser organisationskultur som fælles og delte værdier, som reflekteres i adfærd og dermed også i arbejdspraksis i forhold til hvordan man agerer i organisationen. En organisationskultur indeholder dermed en central del af nøglen til en forståelse af, hvad medlemmerne af organisationen opfatter som værende rigtig og forkert, hvad der prioriteres højt samt uskrevne regler for forventninger til adfærd i forskellige situationer (Schein, 2010). Kulturen er kompleks at ændre i en organisation, og på det praktiske niveau handler det om, hvorvidt individerne kan se formålet med forandringen og dermed, hvorfor det er nødvendigt at gøre noget anderledes (Lawson og Price, 2003). Dertil kommer et behov for afklaring af, ”hvem vi er” som (ny) organisation (Elstak et al., 2015). Ved fusioner er der ofte tale om, at medlemmerne fra de to organisationer har forskellige forståelser heraf (Clark et al., 2010). Dannelsen af en ny fælles forståelse og identitet, der gerne skal opfattes som værende mere attraktiv end den eksisterende, kan fx understøttes ved at formulere en ny vision, konsolidere fælles skrevne værdisæt samt få nyt navn og logo (Van Dick, Ullrich og Tissington, 2006; Seo og Hill, 2005).

Forandringer og den organisatoriske vision

En organisatorisk vision refererer til et billede af en ønskværdig fremtid. Mange organisationer har visioner, men de kan kun forventes at guide adfærden, hvis organisationens aktører deler visionens budskab om, at man bør stræbe

efter den specificerede fremtid, ligesom det også er vigtigt at fastholde fokuset på visionen på langt sigt, så den bliver en integreret del af organisationen (Kouzes og Posner, 2012). Når individer opfatter et forandringsinitiativ som værende konsistent med organisationens vision, er individet bedre i stand til at støtte op om forandringen (Parish, Cadwallader og Busch, 2008). Dvir, Kass og Shamir (2004) fandt eksempelvis, at formuleringen af en vision og arbejdet med at få organisationens medlemmer til at dele visionen, er positivt forbundet til følelsesmæssigt engagement i organisationen. Netop fokus på forandringsvisionen og meningsfuldheden med forandringen anses som værende centrale elementer i forandringsprocesser (Kotter, 1999, 2007). Transformationsledelse, som betoner vigtigheden af visioner, fremhæves derfor som værende en særlig effektiv ledelsesstrategi i forbindelse med forandringer (Bass og Riggio, 2006; Eisenbach, Watson og Pilai, 1999; Herold et al., 2008). Bass (1990) peger konkret på, at forandringer i organisationer gør det endnu mere nødvendigt at tilstræbe, at medarbejderne deler organisationens (nye) vision.

Forandrings forskellighed

I praksis er det ikke altid entydigt, hvilken karakter en forandring har. En forandring kan indeholde både inkrementelle og transformationelle elementer, ligesom en stor forandring kan indebære multiple og forskelligartede ændringer for individerne i organisationen. Derfor kan forskellige medarbejdergrupper og individer i organisationen have vidt forskellige oplevelser af og syn på forandringens karakter. Som følge heraf ses relativt forskellige reaktioner på forandringer, som med fordel kan adresseres og håndteres differentieret ledelsesmæssigt (Kotter og Schlesinger, 2008).

Kotter og Schlesinger (2008) argumenterer for, at man som leder kan imødekomme eventuel modstand mod forandring ved at identificere kilden til medarbejdernes bekymringer (relateret fx til bekymring for, om de har de nødvendige kompetencer til at bestride deres job efter forandringen). Denne viden giver et mere nuanceret grundlag at handle på for lederen (Kotter og Schlesinger, 2008). Centrale pointer er her at være løsningsorienteret og fremdrage de positive elementer i forandringen.

Forandring i organisationer med professionelle medarbejdere

Når forandringsprocessen skal kommunikeres, er tovejsdiskussioner ifølge Kotter (1999: 123) en central metode til at få besvaret alle de spørgsmål, der opstår for de involverede under organisatorisk forandring. I forlængelse heraf anfører han, at specielt veluddannede mennesker først accepterer noget, når de

har haft en mulighed for at brydes med det, altså at stille spørgsmål, anfægte og argumentere.

Her kommer karakteren af både de ansatte og brugerne i spil, hvilket gør det relevant at inddrage teorier om professionalisme, handlingskapacitet og motivation i offentlige organisationer. Faggrupper med specialiseret, teoretisk viden kan have en implicit forståelse med offentligheden om, at faggruppen sikrer orden i eget hus via håndhævelse af en række professionelle normer forstået som faglige standarder. Når de ansatte er professionelle i den forstand, at de har en specialiseret, teoretisk viden og faste professionelle normer (Andersen, 2005), kan forandring være vanskelig, hvis den bryder med og/eller forandrer håndhævelsen af de professionelle normer. I forlængelse heraf argumenterer Julian Le Grand (2003, 2010) for, at valget af styring i den offentlige sektor (og virkningen af styring og ledelse) afhænger af, hvad beslutningstagerne *opfatter* som værende de offentligt ansattes motivation og brugernes handlingskapacitet. Hvis de ansatte er motiverede for at gøre godt for samfundet og andre mennesker, vil man i fagterminologien sige, at de har høj public service motivation (Perry og Wise, 1990). Indenfor gruppen af public service motiverede medarbejdere kan man yderligere skelne mellem paternalister, der kun tager udgangspunkt i deres egne forestillinger om det ønskværdige, mens ikke-paternalistiske medarbejdere inddrager brugernes og/eller politikernes perspektiver på det ønskværdige (Le Grand, 2010). Det kan gøre en forandringsproces langt mere udfordrende for en leder, hvis medarbejderne er motiverede af at gøre godt for samfundet i en forståelse, der går i en anden retning end intentionen bag forandringen. Medarbejdere drevet af et ønske om at gøre en samfundsmæssig forskel skal overbevises om, at forandringen gør det muligt for dem (stadig) at bidrage samfundsmæssigt og/eller hjælpe andre mennesker.

Ledelse af forandring i organisationer med forskelligartede brugere

Når det handler om brugerne, skelner Le Grand (2003) mellem, om beslutningstagerne anser brugerne for at være de mægtigste brikker i spillet (i skak: dronninger) eller de svageste (i skak: bønder). Kan brugerne fornuftigt og veloplyst indgå i beslutningsprocesserne om forandringerne, eller er de svage bønder, der skal hjælpes pga. deres lave handlingskapacitet? Her er det også relevant at overveje, om der er store forskelle i brugernes handlingskapacitet. Hvis nogle af brugerne har stor handlingskapacitet (fx meget veluddannede forældre i folkeskolen), mens andre har mindre mulighed for at gøre deres mening gældende, kan det skævvride beslutningsprocesserne, hvis ledelsen ikke er opmærksom på betydningen af disse forskelle.

I forhold til ledelse af forandring er det specielt relevant at være opmærksom på de to brugerreaktioner, som Le Grand (2010) kalder *voice* og *choice*. De handler henholdsvis om at give sin mening til kende og om at vælge leveringsorganisation. Ledelsesmæssigt kan det være en fordel at give ekstra god plads til meningstilkendegivelse i en forandringssituation, da især de ressourcerstærke brugere kan benytte deres valgfrihed til at forlade organisationen, hvis de oplever, at de ikke har mulighed for at påvirke forandringen, og/eller forandringen stiller dem ringere. Hovedudfordringen for lederen er her at sikre lige muligheder for meningstilkendegivelse. Brugere med høj kapacitet (typisk som følge af lang uddannelse jf. Andersen, Kristensen og Pedersen (2013)) har bedre muligheder for at komme igennem med deres mening, hvis lederen ikke gør noget aktivt for at sikre alle brugere gode muligheder for at blive hørt. Forandringsprocessen kan påvirke brugerne meget forskelligt, og brugerinddragelse kan være vigtig for, om organisationen bliver indrettet på en måde, der understøtter målopfyldelse for alle.

Sammenfattende om de teoretiske forventninger til ledelse under forandring
De diskuterede teorier ser alle lederen som havende muligheden for at spille en væsentlig rolle og forme processen i gennemførelsen af forandringer. Forandringsledelseslitteraturen påpeger, at lederen kan påvirke de involveredes oplevelse af, hvor transformationel ændringen er, og der kan også være et valg mellem proaktiv og reaktiv handlen. Lederen kan også arbejde med at sætte ændringen i forhold til organisationernes eksisterende vision og målsætninger. Visionen kan fungere som et stærkt signal om den fremtidige retning, hvilket medarbejderne i en forandringstid kan have brug for. Ifølge professionssociologien kan medarbejdere være fagprofessionelle med professionelle normer, og deres motivation forventes at spille en rolle for, hvordan lederen kan agere i forandringssituationen. For en anden vigtig aktørgruppe, nemlig brugerne, er det især handlingskapaciteten, som er væsentlig for lederen at have fokus på.

Empirisk illustration: casevalg samt dataindsamling og -bearbejdning

Casen er fusionen mellem Jellebakkeskolen og Vejlbyskolen til den nye Ellevangskolen. Fusionen var et krav fra kommunalbestyrelsen og skulle gennemføres relativt hurtigt. Det var en fusion mellem to forskellige skoler. Størrelsesmæssigt havde Vejlbyskolen lidt over 200 elever (en klasse pr. årgang samt et 10. klassescenter og ESAA-linjen, som er et tilbud om at kombinere uddannelse og elitesport), mens Jellebakkeskolen var en væsentlig større skole med omkring 800 elever og 3-4 klasser pr. årgang. På det sociale belastningsindeks

var de to skoler også forskellige. Jellebakkeskolen havde værdien 59, og Vejlbyskole havde værdien 167 (Heinesen og Husted, 2010: 19). Dette reflekterer, at børnene i skoledistriktet for den tidligere Vejlbyskole generelt havde forældre med kortere uddannelse, ligesom andelen af borgere med anden etnisk oprindelse var større i dette skoledistrikt end i Jellebakkeskolens distrikt. Dog kom der busbørn fra Aarhus Vestby med sprogudfordringer til Jellebakkeskolen, og der var også en del højtuddannede forældre på Vejlbyskole, så forskellene skal ikke overdrives.

Tre ud af fire forfattere til artiklen har på forskellig vis tilknytning til Ellevangskolen, hvilket gør det muligt at arbejde direkte med erfaringerne fra fusionen ved en kombination af egen observation og interviews med systematisk udvalgte interviewpersoner samt dokumentarisk materiale. Kildekritisk er det særligt udfordrende at undersøge en case, som man selv er en del af, om end det bidrager med store mængder viden om organisationen. Vi har arbejdet med tre strategier for at sikre en nuanceret fremstilling. For det første har vi interviewet fem nøje udvalgte aktører på skolen og trianguleret vores egen viden med deres udsagn og med det dokumentariske materiale. Proceduren for denne dataindsamling og -analyse var systematisk og er eksplicit gengivet (se [online appendikset](#) for hhv. interviewguide og kodeliste). For det andet har den ene forfatter til artiklen, Anne Bøllingtoft, ingen tilknytning til skolen, hvilket har sikret et udefra-perspektiv, ligesom indforstået viden er blevet gjort eksplicit i analyse- og skriveprocessen. For det tredje har vi som anbefalet af Miles og Huberman (1994: 275) givet alle interviewpersoner mulighed for at give feedback til, om fortolkningerne er i overensstemmelse med deres egen forståelse af interviewudsagn.

I artiklen har vi særligt fokus på udskolingen (7.-9. klasse), fordi den ene af os (Martin Christensen) har arbejdet i udskolingen på både Jellebakkeskolen og den nye Ellevangskole, og fordi Ida Bøgh Hald og Lotte Bøgh Andersen er hhv. elev og forælder i udskolingen. Vi udfyldte hver især punkterne i de relevante interviewguides. Som det fremgår af bilag 1, har vi derudover interviewet skolelederen under fusionen, den pædagogiske leder, en lærer fra den tidligere Vejlbyskole samt en forælder og en elev fra den tidligere Vejlbyskole. Ud over deres svar på interviewspørgsmålene havde de også mulighed for at komme med alle de tilføjelser, de fandt relevante. Mens valget af skolelederen og den pædagogiske leder gav sig selv som de eneste gennemgående ledelsesrepræsentanter (fra hhv. Jellebakkeskolen og Vejlbyskole), udvalgte vi læreren ud fra, at hun underviste på overbygningen og kom fra den tidligere Vejlbyskole. Tilsvarende valgte vi en overbygningselev og dennes mor baseret på, at eleven

går i samme klasse som Ida Bøgh Hald og dermed efter fusionen har haft de samme rammer.

Interviewene er gennemført i perioden 27. maj til 2. juli 2015 af Anne Bøllingtoft og Lotte Bøgh Andersen. Interviewene er efterfølgende blevet transkriberet i fuld længde og analyseret i NVivo ud fra kodelisten (jf. appendikset). Interviewpersonerne er ikke blevet lovet anonymitet, og alle har fået artiklen til gennemsyn og kommentering før offentliggørelse. Diverse former for dokumentarisk materiale har givet os baggrundsviden i forhold til udformningen af interviewguiden samt gennemførelsen af analysen, fx nyhedsbreve fra fusionen, eksisterende forskning om skolerne (Heinesen og Husted, 2010; Andersen, 2003, 2008) samt kommunens evalueringer af fusionen (Aarhus Kommune, 2013, 2014).

Tidsmæssigt er analysen afgrænset til perioden fra meddelelsen om fusionen i sommeren 2012 indtil januar 2015, hvor en ny skoleleder afløste den 66-årige hidtidige skoleleder, der gik på pension, da fusionens fysiske og organisatoriske forandringer var tilendebragt. Ellevangskolens formelle opstart var i august 2013, hvor de to skoler også flyttede sammen i Jellebakkeskolens tidligere lokaler. De øvrige forandringsprocesser med relevans for casen (fx folkeskolereform og ændrede arbejdstidsregler) inddrages kun som kontekstbetingelser. Eftersom skolen ligger i Aarhus Kommune, der meget tidligt indgik Aarhus-aftalen om arbejdstid, forventede vi ikke, at disse forandringsprocesser blev oplevet som nær så drastiske som fusionen, og dette bliver også bekræftet i interviewmaterialet. Begge lærere siger fx eksplicit, at de ikke oplever, at folkeskolereformen har spillet en særlig stor rolle for fusionen. Lockouten af lærerne i foråret 2013 forsinkede dog fusionsprocessen og resulterede i hastværk frem til sammenflytningen i august 2013.

Jellebakkeskolen og Vejlbyskoles fusion: en transformationel forandring der handles proaktivt på

Interviewene bekræfter, at de to oprindelige skoler var forskellige i forhold til både brugersammensætning og kultur samt identitet blandt medarbejderne. Kombineret med forandringsledelsesteorien tilsiger dette udgangspunkt, at forandringen var af relativt transformationel karakter. Kravet fra kommunalpolitikerne om, at skolerne pr. august 2013 skulle slås sammen og have én ledelse, peger også i denne retning. Der var dog lagt en række beslutninger ud til skolelederen, som kunne gøre fusionen mere eller mindre transformationel. For det første var der intet krav om øjeblikkelig fysisk sammenflytning. For det andet kunne eksisterende klasser på de to skoler enten fortsætte uforandret, eller man kunne vælge at blande eleverne i helt nye klasser. For det tredje kunne

den interne organisering af skolen (fx beslutningen om, hvorvidt skolen skulle inddeles organisatorisk i indskoling, mellemtrin og overbygning) bygge videre på grundlæggende principper fra begge skoler, en af skolernes organisering, eller den kunne blive noget helt tredje. For det fjerde kunne Ellevangskolens vision adskille sig mere eller mindre fra Jellebakkeskolens og Vejlbyskoles visioner inden fusionen. Mens de første tre beslutninger vil blive behandlet her, går vi først senere i dybden med visionen.

Skolelederen traf i samråd med den pædagogiske leder (der hidtil havde været pædagogisk leder på Vejlbyskole) det valg at samle begge skoler på én matrikel fra starten, selvom der knap nok var fysisk plads til klasserne på den tidligere Jellebakkeskoles matrikel. Ledelsen ønskede at gennemføre den fysiske sammenlægning straks for hurtigere at kunne komme i mål med en samhörig skole for at undgå ”dem og os”-følelser. Samtidig blev der arbejdet på den fælles identitet. Alle kunne indsende forslag til den nye skoles navn, og afgørelsen blev lagt i hænderne på et udvalg med repræsentation fra begge skolers forældre-, personale- og ledelsesgrupper. Tilsvarende blev skolens nye logo valgt af et udvalg med repræsentation af elever, personale og forældre. Generelt oplevede aktørerne på begge oprindelige skoler navne- og logoprocesserne som meningsfulde. Offentliggørelsen af logoet og ibrugtagningen af navnet skete på den første dag, hvor alle var fysisk samlet.

I forhold til klassedannelsen valgte ledelsen den fuldstændige blandingsmodel. Kun en enkelt årgang blev ikke blandet, hvilket den pædagogiske leder oplever at kunne mærke i dag i forhold til, at der ikke er skabt en ”vi”-fællesskabsfølelse på denne årgang. Valget om at blande klasserne og lærerne skete igen ud fra ønsket om at skabe samhörighed hurtigt, og alle de interviewede aktører peger på, at dette har bidraget til, at de oplevede forandringen som transformationel.

Da jeg i starten hørte om fusionen, blev jeg virkelig fortvivlet. Jeg forstod ikke, hvorfor vi skulle splittes. Jeg havde knyttet ekstremt stærke bånd til mange af mine klassekammerater. Jeg fik en masse tanker om, om jeg skulle rives væk fra mine allerbedste venner (elev med fortid på Jellebakkeskolen).

Eftersom ledelsen valgte at agere forud for et udefrakommende krav om sammenflytning, kan forandringsstrategien siges at være proaktiv. Alligevel opleves forandringen som tidspresset, og udtalelserne fra de forskellige aktører illustrerer, at en proaktiv strategi også kan have omkostninger i form af stress og bekymring. De teoretiske argumenter for at vælge en proaktiv tilgang til forandringer (Hayes, 2014, Nadler og Tushman, 1995) bliver således udfordret,

idet den hurtige fysiske sammenlægning nødvendiggjorde, at aktørerne meget hurtigt skulle forholde sig til, hvordan den nye skole kunne og skulle fungere. Fusionen fulgte det teoretisk forventede mønster for transformationelle forandringer med fokus på struktur, arbejdsprocesser, roller og ansvarsområder (Walton, 1995). Selvom der kun var ét spor på Vejlbyskolen, skulle de ikke bare flytte ned til Jellebakkeskolen. Idet man valgte at blande både elever og lærere, var håbet, at de forskellige kulturer og normer kunne forenes. Ledelsen opfattede det som vigtigt at sørge for, at ingen følte sig udenfor i den nye Ellevangsskole.

Organiseringen blev ændret fra at være huse på tværs af årgangene (op til overbygningen, hvor man i 2008 havde etableret et selvstændigt overbygningshus) til at være klyngeopdelt med fokus på vandret årgangssamarbejde (se også Aarhus Kommune, 2013).

I lyset af skoleledelsens handlinger på de tre nævnte punkter (hurtig samplacering, næsten total klasseomdannelse og helt ny organisering) er det ikke overraskende, at alle aktører opfatter fusionsprocessen som drastisk. Det handler ikke alene om ledelsens beslutninger. Alle aktører betoner forskellighederne mellem de to oprindelige skoler og lægger vægt på de demografiske forskelle i elevgrundlaget, og aktørerne fra Jellebakkeskolen nævner en række negative rygter om Vejlbyskolen forud for fusionen (fx grænseoverskridende adfærd hos eleverne samt opfattet lav faglighed blandt lærerne). Aktørerne fra den oprindelige Vejlbyskole betoner derimod skolens status (inden fusionen) som idrætsskole, og de følte sig ikke underlegne i forhold til den større Jellebakkeskole.

Der var en fælles identitet på skolen, og noget af det, som vi gjorde de seneste år, var at lave en profil på Vejlbyskolen. En idrætsfaglig profil. Og det gav en utrolig stor identitetsfølelse for os personale og et stort fællesskab. Også blandt børn og forældre, egentlig (den pædagogiske leder).

Skolelederen på den tidligere Jellebakkeskole havde før den fysiske sammenflytning nedsat et fusionselevråd, der skulle være samlingspunkt for elever. En lærer fra Vejlbyskolen og en lærer fra Jellebakkeskolen blev tilknyttet, og ofte deltog skolelederen også. Dette kan ses som et initiativ, der skulle bane vejen for tovejsdiskussioner med henblik på løbende at besvare spørgsmål omkring fusionen (Kotter, 1999). Ydermere blev der afholdt aftenmøder med forskellige workshops, hvor Vejlbyskole- og Jellebakkeskolelærere skulle mødes, interagere og i fællesskab reflektere over, hvilke værdier og ”gode eksempler” der skulle viderebringes til den nye skole. Begge tiltag svarer til litteraturens anbefalinger om at adressere medarbejdernes (og brugernes) bekymringer. Imidlertid følte

nogle medarbejdere, at der aldrig blev fulgt op på disse initiativer. Efter sammenflytningen iværksatte skoleledelsen også en række tiltag for at ryste elever og lærere sammen så som lejrskole for børnene og lærersamarbejde på tværs, og disse tiltag fremstår som mere succesfulde. Efterfølgende kan forældrene også godt se argumentet for den mere transformationelle ændring.

Det var en helt ny klasse, som mødte hinanden [forud for sammenflytningen]. Det var kaotisk, og omkring 120 nervøse femteklasseelever prøvede at spotte deres nye lærere og klassekammerater. Alle var sindssygt generte, og det var svært for lærerne at ryste os sammen. Den nye Ellevangskole startede, og man besluttede, at alle klasser skulle på en lejrskole. Det hjalp utrolig meget, og da vi kom hjem, havde vi taget et stort skridt henimod at blive en klasse (elev med fortid på Jellebakkeskolen).

Jeg kan se i bakspejlet, at det er simpelthen så fint, at [skolelederen] har holdt ved på trods af forældreprotest, og der var mange især dernede, der ville melde deres børn ud af skolen, for de skal bare ikke lave om på klasserne ... (forælder med fortid på Vejlbyskolen).

Fusionen skulle være "ligeværdig", og dette blev gjort klart af skolelederen på adskillige lærermøder. Nogle af Vejlbyskolen lærerne følte, at det kun var dem, der havde mistet deres skole, fordi den – rent fysisk – blev lukket. På den anden side følte nogle af Jellebakkeskolen lærerne, at der ikke blev taget hånd om dem. Disse lærere oplevede beslutningen om at lave en ligeværdig fusion som frustrerende og ulogisk ud fra et argument om, at når de fysiske rammer nu alligevel skulle være Jellebakkeskolens, så kunne man integrere Vejlbyskolen lærere og -elever ind i velfungerende eksisterende teams og klasser. Denne reaktion illustrerer, at medarbejdere ofte kan have et ønske om mere inkrementel forandring (Nadler og Tushman, 1995; Hayes, 2014). Mange af lærerne fra Vejlbyskolen havde grundlæggende samme ønske om en mere inkrementel forandring, idet de ønskede at fastholde deres eksisterende fundament og identitet som idrætsskole.

Samlet set bliver en række centrale pointer fra forandringslitteraturen illustreret i casen. Den transformationelle forandring opleves som værende meget intens, og den politisk besluttede fusion giver ledelsen en særlig udfordring i relation til forklaring af forandringens "hvorfor" (Hayes, 2014). Uden en sådan forklaring bliver meningsfuldheden med forandringen sat på prøve (Kotter, 1999, 2007), og, som vi kommer nærmere ind på nedenfor, udfordrer manglen på en fælles vision for Ellevangsskolen aktørerne i forhold til at støtte op om forandringen (Parish, Cadwallader og Busch, 2008).

Kommunikation og tydeliggørelsen af den fælles vision

De særlige krav til forklaring af forandringens ”hvorfor” (Hayes, 2014) gør det fra et teoretisk synspunkt både vigtigt og udfordrende at udarbejde en ny fælles vision (Kotter, 1999, 2007). Det er specielt vanskeligt ledelsesmæssigt at sikre, at medarbejderne føler, de bliver inddraget og involveret i dette arbejde. Vejlbys Skole var en idrætsskole, og qua skolens størrelse og værdigrundlag opfordrede man blandt andet til boldspil på gangene. Dette stod i kontrast til ordensreglerne på Jellebakkeskolen, hvor det ikke var tilladt at spille bold på gangene, og hvor visionen især var knyttet til et højt fagligt niveau. Disse forskelle medførte uenigheder og konflikter blandt lærerne, og ledelsen nedprioriterede at få lavet fælles regler til stor frustration for lærere og elever.

Der var nogle fysiske rammer, som gjorde, at der var nogle ting, som man var vant til fra Vejlbys Skole, som man ikke kunne hervede ... som fx det der med at spille bold på gangene, og det var en proces for os Vejlbys lærere at skulle sige: ”Hov, I spiller faktisk bold, det må I ikke” (lærer med fortid på Vejlbys Skole).

Selvom skoleledelsen forsøgte at inddrage alle lærerne i processen med den nye vision, følte de sig ikke inddraget, og som teoretisk forventet (Bass, 1990) var de efterfølgende ret uengagerede i visionen. Ellevangskolens vision inddrager elementer fra begge tidligere skoler (bevægelse og faglighed), men casen illustrerer Kotters (1999) pointe om, at veluddannede mennesker først accepterer noget, når de har haft mulighed for at brydes med det.

Det var nærmest bare besluttet, at det var sådan ordene lød, og det havde skolebestyrelsen godkendt, og så var det sådan, det var ... Hvis det kommer nedefra, så virker det bare bedre, end hvis det bliver en eller anden hat, der bliver trukket ned over hovedet på en (lærer med fortid på Vejlbys Skole).

Når man har at gøre med medarbejdere med en stærk orientering mod at bidrage samfundsmæssigt, forventes det teoretisk at være vigtigt for dem at kunne gøre netop dette på deres job (Kjeldsen og Andersen, 2013). Det illustrerer denne fusionsproces også. Den interviewede lærer fra Vejlbys Skole siger eksempelvis, at det var ”svært at skulle se på noget, som var rigtigt engang, lige pludselig være forkert nu”. Mange af de ansattes bekymringer relaterer sig til børnene fremfor til deres egne forhold, og den pædagogiske leder understreger vigtigheden af ikke at tabe nogen børn i fusionsprocessen. De kritiske bemærkninger i forhold til den ledelsesmæssige håndtering af fusionen knytter sig ofte til ønsket om at gøre godt for børnene, og når man forstår noget forskelligt ved

dette, kan det give styringsmæssige udfordringer, selvom de ansatte hver især har høj public service motivation. Disse forskellige opfattelser kan fx relatere sig til det at give børnene lektier for eller til vægtningen mellem faglighed og idræt.

Nogen går efter at sige, børn skal lave lektier. “Hvorfor er det nu, at de her forældre ikke kan få det til at fungere?”, og “Hvorfor er det nu, at de her børn ikke får husket at lave det?” Mens den anden part går i den anden retning og siger, “Vi kæmper for, at vi kan få dem lært det her, og så skal forældrene have lov at lave nogle andre ting med deres børn” (den pædagogiske leder).

I arbejdet med at få skabt en fælles vision er kommunikation afgørende, og for Vejlbyskole blev det vanskeliggjort af, at skolens tidligere skoleleder benyttede fusionen til at gå på pension.

Så snart lederen af den tidligere Jellebakkeskole var blevet udnævnt til fusionsleder, prioriterede han at komme på Vejlbyskole, om end det er svært at være en synlig leder i sådan en situation.

Det var rigtig vigtigt for mig at gøre mig synlig på Vejlbyskole så tidligt som muligt ... Så jeg var meget tidligt på banen – også med at fortælle, hvad jeg tænkte den gode fusion var, og hvad der skulle ske i processen (skolelederen).

[Skolelederen] var der én gang for at have en snak med os om, hvad for nogle klasser man gerne ville have. Og det er det eneste tidspunkt, jeg kan huske, jeg har mødt ham ... vi havde sådan noget fredagsbrød oppe på Vejlbyskole – der tror jeg måske, han har været forbi en eller to gange, men det har jo været sådan en halv time, hvor man har set ham (lærer med fortid på Vejlbyskole).

Selvom intentionen var et højt orienteringsniveau i Ellevangskolens fusionsproces, oplevede lærerne fra begge de oprindelige skoler mangel på kommunikation. Især skolelederen er helt opmærksom på denne udfordring, idet han siger, at de som ledelse tror, de kommunikerer noget ud, men det bliver modtaget på en anden måde. Hans vurdering af kommunikationsudfordringerne svarer til lærernes oplevelse, at ledelsen ikke var tilstrækkelig klar og tydelig i forhold til skolens værdier og retning, hvilket kan ses som værende udtryk for usikkerhed omkring, hvilken fælles identitet og kultur de skulle arbejde hen imod.

Den daværende skoleleder gentog ofte på lærermøder: ”Vi lægger stenene, som vi træder dem”. Flere lærere følte sig modløse og forvirrede, da vi som skole

ikke havde et klart og tydeligt værdisæt og retning (lærer med fortid på Jellebakkeskolen).

Ledelsesmæssige handlinger knyttet til professionelle normer

Forskellighed i forståelsen af, hvordan man bør udføre de daglige opgaver, kan udgøre en ledelsesmæssig udfordring under en fusion, og det kommer til udtryk i casen, hvor især lærerne oplever forskel på, hvordan de fagprofessionelle normer blev anvendt på Vejlbyskole og Jellebakkeskolen. Sidstnævnte havde en udskolingsafdeling med klare retningslinjer og principper for undervisningen samt høje faglige og sociale forventninger til lærere og elever. Blandt andet bestemte man i lærergruppen, at respons på skriftlige afleveringer skulle gives maks. to uger efter, eleverne havde afleveret. Selvom interviewpersonerne er enige om, at der var forskelle i brugen af lektier og feedback mellem de to oprindelige skoler, nævner den pædagogiske leder også forskelligheden internt mellem Jellebakkeskolens huse forud for fusionen. Under alle omstændigheder oplever eleverne den forskelligartede praksis som u hensigtsmæssig.

Min oplevelse er, at Vejlbyskole har haft en lidt anden lektiekultur end Jellebakken. I Jellebakkeskolens udskoling har man arbejdet rigtig hårdt for lektiekulturen, og det kan man se, at Jellebakkelærerne prøver at få med videre til Ellevang. Det handler fx om at skrive lektier ind på elevintra. Vi har en lærer, der nægter det, og det får skabt en negativ energi (elev med fortid på Jellebakkeskolen)

Ledelsesmæssige handlinger knyttet til kultur

Den pædagogiske leder flyttede ned på Jellebakkeskolen de sidste fire måneder for at være pædagogisk leder på begge skoler og nåede dermed at få en hverdag på to skoler. Hendes karakteristik er, at der var "ekstremt store kulturelle forskelle på de to skoler", og den nedenstående udtalelse fra den lærer, der oprindeligt kom fra Vejlbyskole, bekræfter dette.

Hvis man har én forståelse fra Vejlbyskole af, hvad der fungerer, og hvis man på Jellebakken har en anden forståelse af, hvordan man gør tingene ... Det tager jo bare nogle år, før vi forstår hinanden ligeså godt, som man gjorde på de forskellige skoler førhen (lærer med fortid på Vejlbyskole).

Flere Vejlbyskolelærere følte, at det primært var dem, der havde mistet deres arbejdsplads. Dette kom til udtryk ved, at der blev arrangeret møder med den lokale afdeling af lærerforeningen, hvor lærerne kunne ytre deres sorg og bekymrin-

ger omkring ”tabet” af deres arbejdsplads. Netop oplevelsen af sorg og tab er ofte forekommende i forbindelse med fusioner, hvor identiteten kommer under pres, når den ”gamle organisation” ikke er længere (Seo og Hill, 2005). Gennem sociale arrangementer søgte ledelsen at styrke relationerne mellem de to lærergrupper.

Uanset den ledelsesmæssige indsats kan en sammensmeltning af kulturer og skabelsen af en ny fælles identitet opleves som meget hård, og når man kigger på Ellevangskolen, har det resulteret i relativt dårlige resultater i Arbejdspladsvurderingerne efter fusionen. Tilsvarende tyder brugertilfredshedsundersøgelsen efter fusionen på, at forældrene også har oplevet processen som hård (Børn og Unge i Aarhus Kommune og Rambøll, 2013). Kultur på en skole er således ikke kun noget, der vedrører de ansatte: Der er også en bestemt kultur blandt forældre og elever på en given skole. Fra et forældreperspektiv har dette været tydeligst i forhold til de sociale arrangementer i klasserne.

Som forælder oplever man et tab, når klasserne skal laves om. Og tabet er på sin vis reel: Man mister det specifikke kendskab til de andre forældre, som får samarbejdet i klassen til at fungere. Selvom mange af forældrene i vores børns oprindelige klasser generelt var indstillede på at få det hele til at fungere efter fusionen, var der stor frustration over, at fire velfungerende klasser skulle splittes op for at tilgodese en enkelt Vejlbys-klasse (forælder på Ellevangskolen, tidligere Jellebakkeskolen).

Fra elevperspektivet beskrives kulturen blandt eleverne også som meget forskellig, men det er tydeligt, at klasseomdannelsen har virket efter hensigten.

Engang ville jeg jo nu nok have ønsket, at vi havde beholdt de gamle klasser, men nu er jeg egentlig meget glad for, at det er blevet nye ... Fordi jeg har bare fået mange flere gode venner ... Der er lidt mere fokus på at man skal klare sig godt i skolen i den nye klasse ... og i den gamle var man var sej, hvis man gjorde noget, som man ikke rigtig måtte (elev med fortid på Vejlbys Skole).

Ledelsesmæssige handlinger knyttet til inddragelsen af brugerne

Forældrene fra Vejlbys Skole reagerede kun i begrænset omfang på, at skolen skulle fusioneres med Jellebakkeskolen, mens en del forældre på Jellebakkeskolen gav udtryk for, at man risikerede at ødelægge en velfungerende skole med fusionen. En del forældre skrev deres børn op til privatskoler, hvilket teoretisk kan ses som en forberedelse til at benytte choice-mekanismen, og voice-mekanismen blev også bragt i spil. Visse forældre var således meget aktive i forhold

til at give deres mening til kende, og skolelederen oplevede enkelte forældres påvirkningsforsøg som temmelig voldsomme. Lederne oplevede især de højtuddannede forældre på den tidligere Jellebakkeskole som handlingskapable, og begge ledere bestræbte sig på at undgå skævvridning som følge af de forskellige brugergrupperes varierende kapacitet for at gøre deres mening gældende.

Som den pædagogiske leder beskriver nedenfor, hjalp det næppe, at forældre-kommunikationen netop var planlagt i perioden med lockout af lærerne pga. de nationale arbejdstidsforhandlinger.

Forældregruppen var noget af det, der var sværest at få blandet blod i ... Der gav lockouten også et benspænd, fordi det var i den periode, vi også gerne skulle prøve at have sat forældrene sammen også, og det kan man ikke, uden lærerne er med. ... Vi forsøgte at være bevidste om at informere så meget som muligt, og jeg er helt sikker på, I som forældre sad og tænkte, at det var sikkert ikke nok (den pædagogiske leder).

Elevrådet blev inddraget i processen, og især i forhold til klassedannelsen fremstår elevinddragelsen som en succes.

Vi fik lov til at skrive fem, som vi gerne ville i klasse med, og hvis der var én, man måske ikke havde det så godt med, så kunne man skrive det, eller hvis man måske nu kendte nogle fra den nye skole, som man måske gerne ville gå i klasse med, så kunne man også skrive det der, og man kom i hvert fald i klasse med én af dem, man havde skrevet ... så vi fik lidt indflydelse (elev med fortid på Vejlbyskole).

Udviklingspotentialet i fusioner

Selvom forandringsprocesser er udfordrende, så kan de også føre gode ting med sig. Det anerkender alle aktørerne i denne case også. Fra Jellebakke-forældrenes synsvinkel er det især det øgede fokus på idræt og bevægelse, der bliver påskønnet. Fra elevperspektivet er den konkrete klassedannelse lykkedes rigtig godt i nogle af klasserne, og lærerne påskønner at have fået flere kolleger indenfor deres fag.

Når jeg ser tilbage på min gamle klasse, kan jeg alligevel konkludere, at jeg er utrolig taknemlig for min nuværende klasse. Starten var hård, men vi er nået til et punkt, hvor det fungerer ... (elev med fortid på Jellebakkeskolen).

Jeg synes, det er fedt at have fået flere kollegaer indenfor mit fag, altså jeg er jo vant til at have én kollega på Vejlbj. Så det er dejligt, at vi er seks [navn på fag] lærere nu – det er jo skønt, at man kan dele med hinanden (lærer med fortid på Vejlbj Skole).

Litteraturen forventer også, at reel forandring (dvs. ændringer i handling og kultur) tager tid (Lawson og Price, 2003). Som læreren med oprindelse på Vejlbj Skole siger nu knap to år efter den fysiske fusion: “Først nu [begynder] vi faktisk at føle os som en del af den nye skole”.

Konklusion

Hvordan kan offentlige ledere gennemføre forandringsledelse i organisationer med meget forskelligartede brugere? Det er næppe muligt at give endeligt svar på så bredt et spørgsmål, men teorien giver os alligevel en række indsigter.

På Ellevangskolen valgte ledelsen at gøre forandringen mere transformationel ved at flytte fysisk sammen med det samme, ved at blande klasserne fra starten samt ved at lave en organisering, som kun i begrænset omfang var kendt på de to oprindelige skoler (klyngeopdeling med fokus på vandret årgangssamarbejde). Det blev gjort proaktivt i den forstand, at alle tiltagene blev gennemført, før ledelsen var tvunget til at gøre det. Det betød, at alle aktørerne oplevede forandringen som meget drastisk, men styrken i den proaktive tilgang illustreres ved, at eleverne nu dårligt kan huske, hvilke elever der kom fra de to oprindelige skoler.

For det andet understreger transformationsledelseslitteraturen vigtigheden af at have en fælles vision, og casen illustrerer, at det i den forbindelse kan være udfordrende at sikre en inddragende proces. Selvom Ellevangsskolens nye vision indeholder elementer fra begge de oprindelige skoler, føler lærerne ikke ejerskab til den. De føler en tilsvarende mangel på retning og mening i fusionsprocessen.

Det bringer os videre til den tredje teoretiske pointe, som handler om de særlige udfordringer ved at lede forandring i organisationer med professionelle medarbejdere med stor public service motivation. Dels forventer forandringsledelsesteorien, at det er vanskeligt at sikre ejerskab til en vision, hvor de veluddannede medarbejdere ikke selv har arbejdet med visionen, dels påpeger public service motivationsteorien, at aktørerne kan have forskellige opfattelser af, hvad det vil sige at gøre godt for samfundet og andre mennesker. I casen kan de forskellige forståelser af brugen af lektier ses som eksempler på sidstnævnte, ligesom der også lader til at være en forskellig prioritering af idræt versus fagfaglighed.

For det fjerde forventes forskelle i forståelsen af det ønskværdige at kunne kobles tilbage til organisationskulturelle forskelle. Særligt når såvel organisationernes kultur som deres brugere er forskellige, bliver den ledelsesmæssige etablering af fælles regler med gyldighed for alle specielt vigtig. På Ellevangsskolen blev dette nedprioriteret, hvilket gav en del frustration blandt lærere og elever. Selvom skolestørrelsen og elevgrundlaget tilsiger en meget asymmetrisk fusion, tegner analysen et mere nuanceret billede. Begge forældre oplevede fx sig selv som værende i stand til at påvirke processen, og ingen af aktørerne fra den lille Vejlbyskole så skolen som underlegen i forhold til den større Jellebakkeskole. Normativt argumenterer handlingskapacitetsteorien (Le Grand, 2003) for, at lederne opfordres til at understøtte handlingspotentialet for brugere med lav handlingskapacitet, så de på sigt kan forøge denne. Vi ser dette afspejlet i casen i ledernes udtalelser om, at de har forsøgt at være opmærksomme på at give alle samme mulighed for at bruge voice-mekanismen.

Sammenfattende giver den eksisterende teori et nuanceret bud på, hvordan man som offentlig leder *kan* håndtere forandring og de deraf følgende udfordringer og dilemmaer. Casen illustrerer, at der følger fordele og ulemper med enhver forandring, og at størrelsen og fordelingen af disse kan være knyttet til ledelsens valg i forandringsprocessen. På Ellevangsskolen skete forandringen hurtigt, transformationelt og proaktivt, og mens fusionen har været hård, tyder nogle af aktørernes udsagn på, at Ellevangsskolen relativt hurtigt er blevet en reel forening af de to tidligere skoler. Som forælderen fra den tidligere Vejlbyskole udtaler, ”var det godt, at processen var så kort, fordi jo længere tid der går, jo mere uro og myter bliver der. Hvis vi havde fået at vide, at det ville ske om to år, ville det have været forfærdeligt for alle parter”.

Selvom en fusion kun udgør et enkelt eksempel på de organisatoriske forandringer, der sker for tiden i danske offentlige organisationer, vurderer vi, at det er et relevant eksempel, dels fordi der sker rigtig mange skolefusioner i disse år (Stanek, 2015), dels fordi fusioner har ligheder med andre forandringer, der giver nye målsætninger og nye rammevilkår for at realisere målsætningerne. I artiklen her har vi således givet et bud på de teorier, der har potentialet til at beskrive disse forandringer, og det er vores håb og intention, at offentlige ledere kan hente inspiration i artiklen i deres planlægning af kommende forandringer.

Note

1. Vi er taknemmelige for konstruktive kommentarer fra to anonyme reviewere, Lene Holm Pedersen, Anne Binderkrantz samt temanummerets øvrige forfattere.

Litteratur

- Aiken, Carolyn og Scott Keller (2009). The irrational side of change management. *McKinsey Quarterly* 2: 101-109.
- Andersen, Frode Boye (2003). Den lettede struds – en spejling af projekt, forstyrrelse og læring på Jellebakkeskolen, pp. 157-200 i Birgitte Ryberg og Marianne Thrane (red.), *Skolen som lærende organisation – i teori og praksis*. Aarhus: Klim.
- Andersen, Frode Boye (2008). *Den trojanske kæphest. Iagttagelse af kommunikation der leder*. Ph.d.-afhandling, København: Danmarks Pædagogiske Universitetsskole.
- Andersen, Lotte Bøgh (2005). *Offentligt ansattes strategier*. Politica: Aarhus.
- Andersen, Lotte Bøgh, Nicolai Kristensen og Lene Holm Pedersen (2012). Motivation og handlingskapacitet. Relationen mellem producenter og brugere af offentlige ydelser. *Politica* 44 (1): 5-25.
- Andersen, Lotte Bøgh, Nicolai Kristensen og Lene Holm Pedersen (2013). Models of public service provision: When will knights and knaves be responsive to pawns and queens? *International Journal of Public Administration* 36 (2): 126-136.
- Bass, Bernard M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications*, 3. udg. New York: The Free Press.
- Bass, Bernard M. og Ralph E. Riggio (2006). *Transformational Leadership*, 2. udg. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Beer, Michael og Nitin Nohria (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, maj-juni: 133-141.
- Børn og Unge i Aarhus Kommune og Rambøll (2013). *Forældretilfredshed 2013. Ellevangskolen* http://bunyt.dk/lis/tilfredshed_2013/1870.pdf (15. juni, 2015).
- Clark, Shawn M., Dennis A. Gioia, David J. Ketchen og James B. Thomas (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly* 55: 397-438.
- Dvir, Taly, Naama Kass og Boas Shamir (2004). The emotional bond: vision and organizational commitment among high-tech employees. *Journal of Organizational Change Management* 17 (2): 126-143.
- Eisenbach, Regina, Kathleen Watson og Rajnandini Pilai (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 12 (2): 80-89.
- Elstak, Mirdita, Mamta Bhatt, Cees Van Riel, Michael G. Pratt og Guido Berens (2015). Organizational identification during a merger: the role of self-enhancement and uncertainty reduction motives during a major organizational change. *Journal of Management Studies* 52 (1): 32-62.
- Hayes, John (2014). *The Theory and Practice of Change Management*. 4. udg. Hampshire: Palgrave Macmillan.

- Heinesen, Eskil og Leif Husted (2010) *Socialt belastningsindeks vedrørende udgifter til børn og unge med særlige behov – Århus Kommune*. København: AKF. http://www.kora.dk/media/271583/udgivelser_2010_pdf_5067_notat_aarhus.pdf (15. juni, 2015).
- Herold, David M., Donald B. Fedor, Steven Caldwell og Yi Liu (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology* 93 (2): 346-357.
- Kjeldsen, Anne Mette og Lotte Bøgh Andersen (2013). How pro-social motivation affects job satisfaction: an international analysis of countries with different welfare-state regimes. *Scandinavian Political Studies* 36 (2): 153-176.
- Kotter, John P. (1999). *I spidsen for forandringer*. København: Peter Asschenfeldts nye forlag.
- Kotter, John P. (2007) Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, januar: 96-103.
- Kotter, John P. og Leonard A. Schlesinger (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review* juli-august: 130-139.
- Kouzes, Jim M. og Barry Posner (2012). *The Leadership Challenge*. 5. udg. San Francisco: Jossey Bass Inc.
- Lawson, Emily og Colin Price (2003). The psychology of change management. *McKinsey Quarterly* 4: 30-41.
- Le Grand, Julian (2003). *Motivation, Agency and Public Policy*. Oxford: Oxford University Press.
- Le Grand, Julian (2010). Knights and knaves return: public service motivation and the delivery of public services. *International Public Management Journal* 13 (1): 56-71.
- Miles, Matthew B. og A. Michael Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nadler, David A. og Michael L. Tushman (1995). Types of organizational change: from incremental improvement to discontinuous transformation, pp. 14-34 i David A. Nadler, Robert B. Shaw og Elise A. Walton (red.), *Discontinuous Change. Leading Organizational Transformation*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Parish, Janet Turner, Susan Cadwallader og Paul Busch (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 21 (1): 32-52.
- Perry, James L. og Lois R. Wise (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review* 50: 367-373.
- Roberts, Jennifer og Michael Dietrich (1999). Conceptualizing professionalism: Why economics needs sociology. *American Journal of Economics and Sociology* 58 (4): 977-979.

- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, 4. udg. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Seo, Myeong-Gu og N. Sharon Hill (2005). Understanding the human side of merger and acquisition: an integrative framework. *Journal of Applied Behavioral Science* 41 (4): 422-443.
- Stanek, Henrik (2015) *Se danmarkskortet: Hver femte skole forsvundet siden 2007*. <http://www.folkeskolen.dk/562216/se-danmarkskortet-hver-femte-skole-forsvundet-siden-2007/> (13. juli, 2015).
- Van Dick, Rolf, Johannes Ullrich og Patrick A. Tissington (2006). Working under a black cloud: how to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management* 17: S69-S79.
- Walton, A. Elise (1995). Transformative culture: shaping the informal organization, pp. 151-168 i David A. Nadler, Robert B. Shaw og Elise A. Walton (red.), *Discontinuous Change. Leading Organizational Transformation*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Aarhus Kommune (2013) *Fusionen Vejby Skole/Jellebakkeskolen. Statusorientering 1. Maj 2013*. Notat udleveret af Ellevangsskolens pædagogiske leder.
- Aarhus Kommune (2014) *Erfaringsopsamling – skolefusionsprocesser – 2012-14*. Notat udleveret af Ellevangsskolens pædagogiske leder.

Oversigt over aktører hvis erfaringer og refleksioner indgår i analysen

Benævnelse i analysen	Beskrivelse af aktør
Skolelederen	Nyligt pensioneret skoleleder for Ellevangskolen, som tidligere var skoleleder på Jellebakkeskolen, og som var fusionsleder for fusionen af Jellebakkeskolen og Vejlbyskole.
Den pædagogiske leder	Den pædagogiske leder for Ellevangsskolen, som tidligere var pædagogisk leder på Vejlbyskole og i fire måneder virkede som pædagogisk leder på begge de to oprindelige skoler. Hun var tidligere lærer på Vejlbyskole.
Lærer med fortid på Jellebakkeskolen	Martin Christensen, som også er medforfatter. Overbygningslærer på Ellevangsskolen og tidligere på Jellebakkeskolen. Martin har Ida til blandt andet dansk.
Lærer med fortid på Vejlbyskole	Kvindelig overbygningslærer på Ellevangsskolen og tidligere på Vejlbyskole.
Elev med fortid på Jellebakkeskolen	Ida Bøgh Hald, som også er medforfatter. Elev i 7. klasse på Ellevangsskolen og tidligere Jellebakkeskolen.
Elev med fortid på Vejlbyskole	Elev i 7. klasse på Ellevangsskolen (pige) og tidligere Vejlbyskole
Forælder med fortid som forælder på Vejlbyskole	Mor til ovennævnte pige fra Vejlbyskole.
Forælder med fortid som forælder på Jellebakkeskolen	Lotte Bøgh Andersen, som også er medforfatter og professor i statskundskab. Mor til to børn (herunder Ida) på den tidligere Jellebakkeskole og nuværende Ellevangsskole.

Anmeldelse

Per Mouritsen. *En plads i verden. Det moderne medborgerskab*, Gyldendal, 2015. 580 sider.

Per Mouritsen har skrevet en fremragende og meget ambitiøs bog om det moderne medborgerskab. Den er nuanceret i sin behandling af et begreb, der spiller en væsentlig politisk rolle i vores demokratis samtid, og som samtidig er indspundet i dybe og politisk centrale uenigheder. Bogen giver et overblik over medborgerskabets muligheder og centrale udfordringer i den danske samtid med behørig anerkendelse af de mange politiske og filosofiske stemmer, der tager part i stridighederne om medborgerskabet. Medborgerskabsbegrebet har forskellige dimensioner, som alle behandles. En adskillelse af rettigheds-, identitets- og dannelsesdimensioner danner ramme for bogen. Over ca. 130 sider behandles civile, sociale og politiske rettigheder i den historisk fremkomne danske velfærdsstat. Samme plads er afsat til identitetsdiskussioner med fokus på anerkendelseskampe forbundet med indvandring, mens ca. 60 sider omhandler dannelsesdimensioner med fokus på folkeskolen. Disse analyser omkranses af en meget grundig introduktion til medborgerskabsbegrebet og dets historiske, politiske og teoretiske dimensioner og en engageret konklusion, der leverer bud på, hvordan fortsatte stridigheder om medborgerskabet med fordel kan gribes an. I bogens centrale analyser relateres løbende med stort overblik til internationale tendenser og bevægelser og deres historiske baggrunde. Det er således en bog, der præsenterer et imponerende overblik over medborgerskabets omstridte dimensioner, og som bidrager til at sætte tendenser og strategier i internationalt lys. Fordi bogen er så velskrevet og præsenterer et så finmasket og nuanceret overblik, giver den en stor håndsækning til de mange, der er optaget af den demokratiske velfærdsstats muligheder og udfordringer i en tid med nye medborgere. Det gælder ikke mindst i en tid og en verden, hvor skellet mellem at være indenfor og udenfor statens hegn dokumenteres på avisernes forsider.

Bogen er også på et andet plan en håndsækning til den offentlige debat om, hvilke rettigheder, identitetsformende rammer og offentlige dannelsesstrategier det moderne medborgerskab skal udfoldes inden for. Den giver ikke blot et overblik over debatter og uenigheder, men hjælper med at afveje argumenterne for og imod centrale politiske strategier, når det gælder civile, sociale og politiske rettigheder såvel som identitets- og dannelsespolitik. Positionen, der styrer denne afvejning, kunne rekonstrueres som et forsvar for de politiske institutio-

ner og de institutionaliserede praksisser og normative holdninger, som er nødvendige for at sikre individernes frihed forstået som fravær af dominans. For at undgå at nogle individer kan sætte sig på andre og få dem til at arbejde for de dominerendes forgodtbefindende imod de domineredes vilje, må alles civile, sociale og politiske rettigheder sikres. Det kræver også, at kun meget få vender sig helt væk fra offentligheden i mismod over, at fællesskabet ikke har noget at tilbyde. Derfor må statens identitetspolitik være tolerant og imødekommende men også aktiv og integrerende. Derfor må staten også være aktiv i dannelsen af tolerante og årvågne individer, der respekterer rettighedsprincipperne og de institutioner, der sikrer alles mulighed for at udnytte rettighederne. Det er en model, der kræver en aktiv stat, der finder en balance mellem legitim sikring af borgernes frihed og formning af borgerne som aktive medborgere. Staten har brug for politi og retsvæsen, pressefrihed, socialsikring foruden aktiverings- og dannelsesinstitutioner, og alle de medborgere, der står for de offentlige opgaver, skal kunne aflønnes. Derfor er det også legitimt, at staten fører en aktiv arbejdsmarkedspolitik og begrænser indvandringen. At staten har grænser er en moralsk udfordring, der kan håndteres ved aktiv deltagelse i de internationale organisationer, der kan afhjælpe internationale humanitære kriser, og som kan være med til på sigt at sikre alle borgere i verden en plads i verden; dvs. et politisk fællesskab, der varetager deres fundamentale interesse i ikke at blive domineret af andre.

Denne såkaldte republikanske og social-liberale position tilbyder således orienteringspunkter inden for alle medborgerskabets mange dimensioner. Samtidig er den naturligt forbundet med en demokratisk forståelse af politikudvikling, hvor borgerne skal have mulighed for at give deres besyv med på, hvilke politiske og institutionelle rammer de mere konkret ønsker at leve under. Positionen er yderst sympatisk, idet den balancerer mellem et begrænset politisk fællesskab, der muliggør, at de stærke kan dominere de svage, og et totalitært styre, hvor statens ve og vel altid overtrumfer individernes interesser. Denne balancegang er særlig væsentligt, når vi har at gøre med diskussioner om, hvilken status den største magt, vi er underlagt (staten), bør tildele og anerkende os som borgere. At staten tilbyder en fornuftig model for denne anerkendelse er afgørende, når det virkelig gælder: Når vi føler os dybt krænket og har brug for at ytre vores krænkelser, når vi rammes af sygdomme, som vi ikke selv eller vores nærmeste kan håndtere, og når vi rammes af arbejdsløshed. En fornuftig og modereret model er også væsentlig, når politikerne er inde og rode ved den nationale identitet og de nationale dannelsesstrategier. Her er muligheden for at ødelægge båndene mellem individerne og fællesskabet, så den enkelte oplever sig som overset og trådt nede og måske ender mig at vende sig væk

fra fællesskabet i apati eller vold. Eller man risikerer at etablere et så tyndt og instrumentelt fællesskab, at det er svært at se, hvorfor alle, der har muligheden, ikke skulle gemme deres penge i skattely og i det hele taget blot forsøge at mele deres egen kage på luksusklasse.

Som nævnt er lige præcis den balance, Mouritsen anbefaler, yderst sympatisk. Det republikanske ideal om den nødvendigvis årvågne borger, der gennem sin bevidsthed om politisk ansvar og tolerant og respektfuld omgang med andre blandt andet via statens institutioner sikres til gengæld i sin frihed til ikke at blive domineret af andre eller staten. Det er en kontrakt, der er til at forstå. Og det er et ideal, man kan være stolt af at leve op til. Som medborger er man noget. Man er ikke bare et nyttigt tandhjul i en maskine, der producerer varer og velfærdsydelse. Statens og borgernes frihed nu og i fremtiden afhænger af, hvilke normer og dyder borgerne repræsenterer og anerkender. En kerneopgave for statens institutioner bliver i denne optik at mægtiggøre borgerne til at leve uden dominans og at sikre deres respekt for (og herunder deres aktive indsats for at understøtte) andres ret til at leve uden dominans. For barnet, den syge og den handicappede er hjælpen nødvendig for, at man kan leve med frihed, men det er ligeledes i den hjælpeløses interesse, at hjælpen gives uden dominans. Udviklingen af demokratiet og velfærdsstaten i Danmark er nok drevet af åndrige diskussioner, men sjældent forsøg på sammenhængende politisk-filosofisk funderede fortællinger. Særligt har centrum-venstre i de senere år manglet en sådan fortælling. Mouritsens bog tilbyder noget sådant i en tid, hvor der er få, der kan give et bud på, hvad der i givet fald kunne være problematisk ved, at velfærdsstaten reformeres med afsæt i merkantile styringsmodeller. Bogen giver et væsentligt bud på, hvorfor det kan være legitimt at sætte frihed op som overordnet pejlingspunkt for statens udvikling. I et debatklime, hvor venstrefløjen er trængt i krogen i den mere overordnede udlægning af frihed, lighed og solidaritet, er det væsentligt at få et forsvar for, hvorfor frihed på den ene side kræver statens aktive indgriben i borgernes liv, og hvorfor denne indgriben på den anden side må korrigeres, så den ikke selv er udtryk for overgreb på borgerne. Spørgsmålet er dog, om idealet om den stærke og mægtiggjorte borger, der skal komme ud af statens indgriben, kan tjene som eneafsæt for det værdisæt, der bør gælde i den offentlige sektor. Dette perspektiv kunne muligvis føre til en tilsidesættelse af visse væsentlige typer af omsorgsarbejde, hvor omsorgen "blot" tjener til at vise omsorg med henblik på borgerens ve og vel nu og her. Jeg er usikker på, om det republikanske og social-liberale ideal, der konstant har i sigte at understøtte den frie og aktive borger, her overser noget væsentligt.

På trods af det komplekse stof, den enorme belæsthed både indenfor ældre og nyere politisk teori, komparative medborgerskabsstudier og viden om den

politiske substans' historiske og aktuelle stridigheder og det nuancerede argument, der bæres igennem, er bogen meget velskrevet. Sproget og stilen er varieret på en måde, der fungerer godt, selvom brugen af engelske udtryk (fx achievement culture, s. 372), som generelt i bogen anvendes for peppe sproget lidt op, snarere end er udtryk for en manglende villighed til at finde danske udtryk, måske er med at gøre bogen mere vanskelig for visse læsere. Idet bogen fremfører et argument for en bestemt republikansk socio-liberal rammesætning af offentlige medborgerskabsdebatter, er det naturligvis på sin plads, at Mouritsen diskuterer de relevante klassiske forfattere. Enkelte af afsnittene om den såkaldt republikanske position fandt jeg dog også lidt tunge at læse. Bogen guider dog også af samme grund læseren, der ikke har særlig interesse i de politisk-teoretiske kilder, videre til de næste relevante afsnit. Det her handler altså om nuancer i en balancegang mellem at tale til læseren som ligemand (m/k) og at hjælpe læseren til et overblik, læseren forventes ikke at have. Bogen er i den forbindelse fornuftigt disponeret med kilder og noter bagest.

I en tid hvor forskning primært meriterer, når den udgives langt fra landets dansktalende borgere, så kræver det mod og bevidsthed om ens ansvar som medborger at sætte sig ned og skrive en bog på dansk ved siden af de internationale publiceringer (hvilket jo også er vigtigt for den grænseoverskridende videnskabelige udvikling). Bogen viser, hvad både offentligheden og forskningen kan vinde herved. I modsætning til artikler, der tilpasses den internationale forskningshorisont, kan en bog på dansk mere oplagt tillade sig at dykke ned i en kontekstuel analyse af danske forhold. Kun dermed er det muligt at sætte hele den danske politikudvikling inden for et så komplekst område som medborgerskab i et komparativt lys og påpege, hvordan de danske debatter er koblet til netværker af historiske og aktuelle politisk-teoretiske analyser. Et sådant projekt kræver selvfølgelig også den rette forfatter, der kan forbinde de komplekse politiske detaljer med et teoretisk overblik. Man kunne frygte, at den kvantitativt orienterede målstyring heller ikke her helt er gearret til at fremme den type medborgere, som den demokratiske velfærdsstat afhænger af. Godt det ikke er nået så vidt.

Simon Laumann Jørgensen
Institut for Statskundskab
Aalborg Universitet

Abstracts

Lotte Bøgh Andersen, Simon Calmar Andersen and Thomas Pallesen
Research in leadership effects on public service effectiveness: strengths, weaknesses and future perspectives

Research in public management and public leadership has intensified internationally and in Denmark. The article provides an overview of the impact of public management and leadership on outcomes for citizens. We focus on transformational leadership, which is one of the most prominent leadership approaches, the major strands in the formal structure-oriented management approach and finally the non-leader-oriented distributed and collaborative leadership literature. In the conclusion, we outline promising avenues for future management and leadership research in order to obtain more valid causal claims and more solid knowledge of the impact of the context of the studies.

Ulrich Thy Jensen and Christian Bøtcher Jacobsen
In the eye of the beholder? Leader and employee ratings of leadership across individuals, organizations, and service areas

Leadership has become an important topic in public management research, and most empirical studies of leadership apply measures based on survey responses by managers and employees. A consistent finding is, nonetheless, that there is great variation in assessments of leadership, and it has been suggested that these variations can be explained by factors on three levels: the individual level within an organization, the organizational level, and the sector level. However, there is very little empirical knowledge about variation at these levels, and the article therefore investigates how two important types of leadership – transformational leadership and transactional leadership – vary at these three levels. We apply survey data from 541 managers and their 8,515 employees, from eight different service areas. The analyses show that the main variation in leadership ratings is within organizations, but significant variation also exists between organizations and service areas. Finally, leaders rate their own leadership more favorably than their employees do.

Louise Ladegaard Bro

Small, big or medium sized organisations? The associations between span of control, leader identity and transformational leadership in Danish daycare

Leaders of public organizations do not always have the same opportunities to lead. Depending on the size of the span of control, leaders might either find it difficult to effectively lead all individual employees (broad spans of control) or become so familiar with the employees and involved in the daily routines (narrow spans of control) that certain leadership strategies are hard to exert. Using quantitative data from the Danish daycare sector, this article finds that the levels of employee-perceived transformational leadership is greatest in medium-sized organizations (12-20 employees), and that the daycare leaders' general leadership identity – as opposed to an identity as a pedagogue – explains the difference between organizations with narrow and medium-sized spans of control.

Camilla Denager Staniok

Co-determination as a road to goal commitment: managing Danish high schools

Goal-setting initiatives have become an integrated part of managing public organizations in Denmark. The purpose is often to align employee effort with managerial goal prioritization and to motivate all employees to work in the same direction. This is particularly important in public organizations where employees are met with multiple and conflicting performance demands. The question is, though, how managers can ensure that employees are committing to the same goal as the managers prioritize? Employee co-determination has a potential to foster and direct employees' goal commitment by increasing the dialogue between managers and employees and by legitimizing managers' goal prioritization. The role of co-determination has so far been neglected in studies of goal-setting initiatives. In this article a qualitative study of ten managers and employees provides a nuanced picture of what co-determination means in the Danish educational sector, and analyses of two parallel surveys of 73 principals and 1353 teachers show that employee co-determination has a significant positive effect on the association between principals' prioritization of high school completion rates and the teachers' commitment to this goal.

Mads Leth Felsager Jakobsen, Anne Mette Kjeldsen and Thomas Pallesen
Distributed leadership in public service organizations

During the past two decades there has been increased interest in collective or distributed forms of leadership within generic leadership theory and organizational psychology. “Distributed leadership” describes the sharing of leadership tasks between employees and managers with the aim to influence decision making, resource availability, and goal setting within an organization. This article introduces the concept of distributed leadership to the public administration literature and empirically examines the relevance of this leadership constellation for different public organization performance measures. Using survey and archival data collected at one of Denmark’s largest public hospitals, the analysis shows that hospital wards with high levels of distributed leadership also have employees who are more satisfied and innovative and who report higher levels of performance. Moreover, distributed leadership seems to be positively related with lower sickness absence among hospital employees. This indicates that distributed leadership is a relevant leadership constellation in public service producing organizations.

Lotte Bøgh Andersen, Anne Bøllingtoft, Martin Christensen and Ida Bøgh Hald
Leading change: dilemmas, challenges and lessons learned

How can public managers implement organizational change in organizations with very different users? This article presents and illustrates key insights from the change management literature, the literature on employee motivation and user capacity literature and the sociology of professions. The empirical case is a merger between two schools in Denmark. The theory expects public managers to be able to influence whether the changes are seen as transformational or incremental and to choose between proactive and reactive actions. Especially if they act proactively, a shared vision is expected to be important, but it can be challenging to secure ownership of this vision for professional employees with high public service motivation. The theory also expects that the establishment of common rules is challenging, when we are looking at changes involving very different users and in organizations with different cultures. All these theoretical insights are illustrated for a specific merger of two primary and lower secondary Danish schools.

Om forfatterne

Lotte Bøgh Andersen, professor, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet samt KORA. Hendes forskning omhandler især offentligt ansatte og deres ledere og har især fokus på betydningen af ledelse for medarbejdermotivation og organisatoriske resultater. Har også forsket i fx økonomiske incitamenter, professionelle normer, køn og sygefravær. Leder af forskningsprojektet LEAP (Ledelsesadfærd og performance, se også www.leap-projekt.dk). E-mail: lotte@ps.au.dk

Simon Calmar Andersen, professor, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet samt TrygFondens Børneforskningscenter. Hans forskning omhandler især offentlig ledelse med særligt fokus på effekterne på borgernes udbytte af de offentlige ydelser. Har især bidraget til mange undersøgelser indenfor uddannelsesområdet og har en særlig stærk profil indenfor eksperimentel forskning. E-mail: simon@ps.au.dk

Louise Ladegaard Bro, ph.d.-stipendiat, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. Hendes forskning er centreret om sammenhængen mellem ledelse og motivation, og hun undersøger også, hvorfor ledere bruger forskellige ledelsesstrategier. Undersøger såvel skoler som daginstitutioner, banker, skattekontorer og gymnasier. E-mail: lladegaard@ps.au.dk

Anne Bøllingtoft, ph.d. fra Handelshøjskolen i Aarhus, lektor ved Institut for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet. Forsker i organisationsadfærd (organizational behavior). Deltager i et forskningsprojekt, der undersøger, hvordan ledelsestræning påvirker ledelsesadfærd, og hvordan ledelsesadfærd påvirker organisatorisk performance (LEAP). E-mail: anns@mgmt.au.dk

Martin Christensen, udskolingslærer på Ellevangsskolen og tidligere på Jellebakkeskolen. E-mail: bipmartin@yahoo.dk

Ida Bøgh Hald, elev i 8. klasse på Ellevangsskolen og tidligere Jellebakkeskolen. Derudover er hun konkurrencesvømmer. E-mail: idahald@gmail.com

Christian Bøtcher Jacobsen, lektor, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. Forsker i ledelse, motivation og performance i forbindelse med offentlig serviceproduktion. E-mail: christianj@ps.au.dk

Mads Leth Felsager Jakobsen, lektor, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. Uddannelsesansvarlig på den Fleksible master i offentlig ledelse. Hans forskning fokuserer særligt på ledelse, resultatstyring, bureaukrati og innovation. E-mail: mads@ps.au.dk

Anne Mette Kjeldsen, lektor, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. Forsker i offentligt ansattes motivation og jobtilfredshed, offentlig/privat sektorforskelle samt ledelse af offentligt ansatte. E-mail: annemette@ps.au.dk

Ulrich Thy Jensen, ph.d.-studerende, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. Forsker i samspillet mellem ledelse, arbejds motivation, værdiprioritering og performance blandt leverandører af offentlige serviceydelser. E-mail: ujensen@ps.au.dk

Thomas Pallesen, professor i offentlig forvaltning, dekan, Aarhus BSS, Aarhus Universitet. Forsker i reformer, budgetpolitik og effekten af økonomiske incitamenter i den offentlige sektor. Er pt. med i et projekt om distribueret lederskab. E-mail: pallesen@au.dk

Camilla Denager Staniok, er cand.scient.pol, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. Har siden april 2012 været ph.d.-studerende ved Statskundskab, Aarhus Universitet, hvor hun forsker i betydningen af ledelse og commitment i offentlige organisationer. E-mail: cdstaniok@ps.au.dk