

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 ledernes 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 lederens 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 chefgruffællesskab (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 ledelsesføringsprojekt 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 ledes 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.<sup>1</sup> Efter frasortering af ledere, hvor der ikke findes medarbejderbesvarelser,<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup>

Resultaterne robusthedstestes 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), robusthedstestes 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 medarbejderbesvarelsene 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 egenværdi 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
Eigenværdi		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).

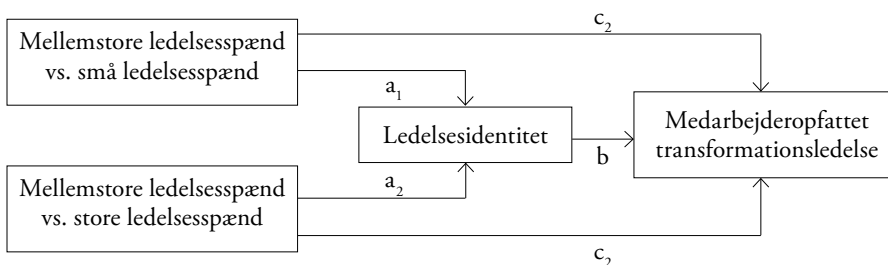
Der kontrolleres også for køn (målt som andel af mænd i organisationen) og alder (målt som aldersgennemsnit) på medarbejderniveau, da sådanne karakteristika kan have betydning for, hvordan man opfatter sin leders ledelsesstil (Eagly og Johnson, 1990; Fleenor, 2010; Jacobsen og Andersen, 2015). Da der 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 fejlløst 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.<sup>4</sup>

## Analyse

Ser vi først på de direkte sammenhænge mellem ledelsesspænd og henholdsvis generel ledelsesidentitet og transformationsledelse, har ledelsesspænd tilsyneladende en betydning for begge forhold. Niveautet 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 <sup>2</sup>	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.<sup>5</sup>

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 medarbejderopfattet 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-Aygiüna 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 offentlige*. 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](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](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.