

Bente Bjørnholt og Heidi Houlberg Salomonsen

Ledelse og målopfyldelse i staten – et spørgsmål om køn?

Kønsbetingede forskelle i ledelse er en central diskussion i ledelseslitteraturen. Empirisk undersøges køns betydning ofte som et spørgsmål om, hvorvidt der er forskelle i mænd og kvinders egen beskrivelse af deres ledelsesstil. Omend forskellene ikke er store, og resultaterne ikke altid er entydige, så finder mange studier systematiske forskelle mellem mænd og kvinders ledelsesstil. Målet med denne artikel er at bidrage til ledelseslitteraturen ved at undersøge, om køn også skaber forskel i ledelsesadfærd. Empirisk undersøges styrelsesdirektørers adfærd i forbindelse med målopfyldelse i staten: Er der forskel på de mål, som mandlige og kvindelige styrelsesdirektører indgår kontrakt om med departementerne i den danske centraladministration, og er der forskel på de mål, som de efterfølgende opfylder i kontrakterne? Artiklen finder forskelle i mandlige og kvindelige styrelsesdirektørers kontraktindgåelse og målopfyldelse, idet kvindelige styrelsesdirektører i højere grad end deres mandlige kolleger indgår kontrakter med en højere andel af kvalitative mål, samtidig med at de har en lavere grad af målopfyldelse. Direktørernes uddannelse, organiseringsformen mellem departement og styrelser samt styrelsernes funktionsområder har imidlertid også betydning både for typen af kontraktmål og for målopfyldelse. Det empiriske grundlag er danske styrelseres resultatkontrakter og virksomhedsregnskaber.

Indledning

Et tilbagevendende spørgsmål i såvel den offentlige som den forskningsbaserede debat er, hvorvidt kvinder er tilstrækkeligt repræsenteret på offentlige topposter. Men har topledere køn betydning for deres adfærd, deres ledelsesmæssige prioriteringer og opfyldelse af de mangeartede og ofte meget komplekse mål, som kendetegner offentlige organisationer (Rainey, 1997; Pollitt, 2003)? Det ved vi ikke meget om.

Den eksisterende ledelseslitteratur indikerer, at køn skaber forskelle i ledelsesadfærd (også på det statslige niveau) (Jacobsen, Palus & Bowling, 2009) og i ledelsesstile, hvor mange (primært amerikanske) studier viser, at kvinder oftere end mænd udøver en transformativ ledelse, mens mænd udøver en transaktiv ledelse (se blandt andet Bass, 1985; 1999; Bass et al., 2000; Eagly & Johnson,

1990; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003). Dette er også tilfældet for topledere (Parry & Bryman, 2006: 453). Argumentet er, at kvinder gennemsnitligt har en bedre evne til at udøve empati, hvorfor de også er bedre til at udøve transformativ ledelse med fokus på den enkelte medarbejders trivsel og individuelle udvikling.

Ofte baseres empiriske konklusioner om kønsbetingede forskelle i ledelsesstile imidlertid på ledernes egne beskrivelser af deres generelle ledelsesadfærd. Formålet med denne artikel er derfor at belyse, om toplederes køn har betydning for deres adfærd. Artiklen undersøger danske offentlige toplederes adfærd i forbindelse med målopfyldelse i forhold til et af de mest udbredte ledelses- og styringsværktøjer i den danske centraladministration: kontraktstyring (Greve, 2000). Konkret undersøges det, om mandlige og kvindelige styrelsesdirektører indgår forskellige typer af kontrakter med deres departementer, om de opfylder forskellige mål, og om der er kønsbetingede forskelle i opfyldelsen af de mål, som direktørerne indgår kontrakt om. Forventningen er, at kvindelige styrelsesdirektører (fordi de udøver transformativ ledelse) i højere grad end deres mandlige kolleger indgår kvalitative kontraktmål. Forventningerne til målopfyldelse er ikke fuldstændig entydige, men kvinders transformativ ledelse indebærer en forventning om, at deres målopfyldelse er betinget af andelen af kvalitative mål.

I det efterfølgende afsnit præsenteres artiklens teoretiske ramme. Før analysen redegøres for design og metode, der bygger på dokumentanalyser af samtlige styrelseskontrakter og virksomhedsregnskaber for årene 1995, 2000, 2005 og 2008. I den empiriske analyse undersøges forskelle i mandlige og kvindelige styrelsesdirektørers indgåelse af kontrakter og målopfyldelse. Artiklens konklusion sammenfatter og diskuterer analysens resultater.

Køn og ledelsesadfærd

I dette afsnit præsenteres argumenterne for at forvente forskelle mellem mænd og kvinders ledelsesadfærd. Denne sammenhæng kobles efterfølgende til kontraktstyring via formuleringen af en række hypoteser om forskelle mellem de mål, som mandlige og kvindelige styrelsesdirektører henholdsvis indgår og opfylder i forbindelse med kontraktstyring.

Det teoretiske afsæt for at forvente kønsbetinget ledelsesadfærd stammer fra litteraturen om transformativ og transaktiv ledelse, hvor spørgsmålet om forskelle i mænd og kvinders ledelse står centralt (Avolio, Bass & Jung, 1999; Bass, 1985; Bass et al., 2000). Her beskrives kvinder ofte som transformativ ledere, hvorimod mænd ofte karakteriseres som transaktive ledere (Bass, 1995; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly, Johannesen-Schmidt & van En-

gen, 2003; Bass & Avolio, 2008). For at forstå baggrunden for disse forskelle defineres transformativ og transaktiv ledelse nedenfor.

Sondringen mellem transformations- og transaktionsledelse blev introduceret af Burns (1978) og er sidenhen blevet videreudviklet af blandt andre Bass (1985). Mens mål, kontrol, belønning og sanktioner er omdrejningspunkt for transaktiv ledelse, er relationelle og mere ”bløde” ledelsesaspekter udgangspunktet for transformativ ledelse. Transaktionsledelse kan karakteriseres som ”belønningsledelse”, hvor ledelsen via incitamentsstrukturer belønner medarbejderne for at indfri aftalte mål (Bass, 1998). Det transaktionelle lederskab består derfor typisk i fastsættelse af mål, monitoreringssystemer og kontrol (Avolio, Bass & Jung, 1999), og et vigtigt ledelsesinstrument er mål- og resultatstyring. Lederskabet begrænses til en basal bytterelation mellem ledelse og medarbejder, og sidstnævnte motiveres via sanktioner og belønninger (Bass & Riggio, 2006). Lederen er optaget af at identificere, når og hvis medarbejdere handler uhensigtsmæssigt i forhold til organisationens målsætninger. Udgangspunktet for den transaktive leder er, at medarbejdere primært motiveres af egeninteresser, og at ledere derfor kan lede og motivere medarbejdere via belønning for realisering af mål og/eller via sanktioner for manglende målopfyldelse. Medarbejderne anses således for at være responsive over for ledernes målsætninger og beslutninger under forudsætning af belønning, tilføjelse af ressourcer eller på baggrund af et ønske om at undgå disciplinerende sanktioner.

Ledere, som udøver transformativ ledelse, anser medarbejderne for at være virksomhedens vigtigste ressource, hvorfor lederens opgave er at frigøre medarbejdernes faglige viden, kreativitet og erfaringer. Mens medarbejdere under transaktiv ledelse i vid udstrækning ledes via kontrol, udøves transformativ ledelse i højere grad via tillid og gensidighed. Via en transformativ ledelse er målet, at lederen opbygger tillid til og motiverer medarbejdere. Derigennem kan lederen motivere medarbejdere, kolleger, klienter og overordnede til at gøre mere, end disse oprindeligt havde tænkt sig og ikke mindst mere end, hvad de havde tænkt var muligt (Antonaki, Avolio & Sivasubramaniam, 2003; Bass, 1998). Transformativ ledelse er derudover karakteriseret ved et fokus på at give den enkelte medarbejder plads, tid, indflydelse og mulighed for kreative løsninger, og ved at lederen stimulerer medarbejdernes innovationslyst gennem nye udfordringer, ideer og perspektiver (Bass, 1998; 1999; Bass & Riggio, 2006; Parry & Bryman, 2006: 451). Antagelsen er, at medarbejderne derved er villige til at gøre en ekstra indsats for at opnå organisationens mål og strække sig ud over deres umiddelbare egeninteresser for at forbedre og udvikle organisationen. En helt central ledelsesopgave er derfor at skabe en fælles vision, der øger det organisatoriske engagement hos medarbejderne og skaber en fælles

forståelse for de væsentlige målsætninger, som medarbejdere og ledere skal søge at realisere.

Sondringen mellem transformativ og transaktiv ledelse kobles teoretisk til køn via neurologiske og psykologiske teorier om kønsforskelle og sociologiske teorier om kønsroller og organisatoriske roller. På den baggrund forventes mænd i højere grad end kvinder at være transaktive ledere, mens kvinder i højere grad end mænd forventes at være transformative ledere. De neurologiske og psykologiske teorier argumenterer for, at mænd og kvinder har forskellige evner til rådighed, når de skal agere som ledere (Eagly, 1987; Eagly & Johnson, 1990). Generelt har kvinder bedre sociale evner end mænd, hvilket blandt andet viser sig som en øget interesse i andre mennesker og en ”social sensitivitet” (Eagly & Johnson, 1990: 235; Eagly & Wood, 1991). Denne forskel kan også beskrives som en evne til at udøve empati, dvs. en evne til ”... spontant at kunne sætte sig ind i andres tanker og følelser, samt intuitivt at kunne indstille sig herpå. Det gør, at man er god til at se en sag fra flere sider” (Nielsen & Salomonsen, 2010: 68). Dertil kommer neurologisk forskning, som har vist, at kvinder gennemsnitligt set fødes med en bedre evne til at udøve empati (Baron-Cohen, 2003). Denne evne til empati gør kvinder – gennemsnitligt – bedre til at udøve transformativ ledelse, hvor fokus er på den enkelte medarbejder og dennes trivsel og individuelle udvikling.

Udgangspunktet for sociologiske teorier om kønsbetingede forskelle i ledelse er rolleteori, der hviler på en forventning om, at mandlige og kvindelige ledere er tilbøjelige til at udøve en adfærd, som stemmer overens med deres socialt og kulturelt definerede kønsroller (Eagly, 1987; Eagly, Karau & Makhijani, 1995: 126). Når kvinder i højere grad end deres mandlige kolleger er transformative ledere, hænger det således ifølge denne tradition sammen med, at transaktiv ledelse stemmer overens med rollen som kvinde, som den defineres i samfundet generelt. Således er transformativ ledelse i højere grad forenelig med kvinderoollen og dermed omsorgsfuld, støttende og betænksom adfærd (Carli & Eagly, 1991: 469; Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003: 573). Kvinders større grad af transformativ ledelse kan således også ses i lyset af deres motivation til at imødekomme de forventninger, som omgivelserne har til dem og den socialt definerede kvinderoles rolle. I forlængelse heraf er argumentet i sociologiske teorier om kønsforskelle, at kvinderoollen internaliseres i kvinder, således at den bliver en ”naturlig” del af måden, hvorpå de udfylder deres ledelsesrolle og udøver deres ledelsesadfærd (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003).

De empiriske undersøgelser af forskelle mellem mænd og kvinders ledelse er ikke fuldstændig entydige, men flere af dem indikerer, at vi kan forvente forskelle i mænd og kvinders ledelse. Således finder en række studier, at kvin-

delige ledere i højere grad beskriver deres ledelse som transformativ, end det er tilfældet for deres mandlige kolleger (Alimo-Matcalfe & Alban-Matcalfe, 2005: 53). Disse studier baserer sig fortrinsvis på ledernes egne beskrivelser af deres ledelse. Dertil kommer studier, som viser, at medarbejdere og andre samarbejdspartnere primært beskriver kvindelige ledere som transformativ (Alimo-Matcalfe & Alban-Matcalfe, 2003), mens mænd karakteriseres som mere transaktive (Bass, 1990). Desuden finder en række metaanalyser af forskellige undersøgelser, at kvinder også i højere grad praktiserer transformativ ledelsesadfærd, mens mænd er mere transaktive ledere (for oversigt se Bass & Riggio, 2006: 112ff; Bass & Avolio, 2008; Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003). Der er imidlertid ikke nødvendigvis tale om et enten-eller, og de fleste ledere baserer deres ledelse på elementer fra både det transformativ og det transaktive perspektiv (Bass, 1999: 11). Omend studierne ikke finder store forskelle i mænd og kvinders ledelse, så forventer vi, at selv små forskelle kan skabe substantielle forskelle i ledernes adfærd (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003: 586). På baggrund af forskellene i mænd og kvinders ledelsesstile forventer vi derfor, at mænd og kvinder udøver forskellig ledelsesadfærd i forbindelse med kontraktstyring.

Mænd og kvinders ledelsesadfærd i forbindelse med kontraktstyring

Kontraktstyring er et af de mest udbredte styrings- og ledelsesværktøjer i den offentlige sektor. Det bygger i vidt omfang på 1980'ernes bølge af New Public Management-reformer og i særdeleshed på mål og resultatstyring som et element i styringen af individer og organisationers adfærd (Drewry, Greve & Tanquerel, 2005; Fortin & van Hassel, 2000; Greve & Ejersbo, 2002; Verhoest, 2005: 137). Rationalet bag kontraktstyring er, at formulering af klare (og mål-bare) mål i kontrakter bidrager til at forbedre organisationers præstationer og adfærd (Bouckaert & Pollitt, 2000; Dunleavy & Hood, 1994). Via (gode) målinger forventes ledere at kunne styre individer og organisationers adfærd og gøre dem ansvarlige over for politiske og ledelsesmæssige målsætninger (Day & Klein, 1987; Gruber, 1987).

Kontraktstyring er imidlertid ikke et entydigt styrings- og ledelsesinstrument. På den ene side lægger kontraktstyring op til dialog, tillid, indflydelse og enighed om målsætninger, som forudsætter en vis autonomi ikke bare for principalen, men også for agenten. Men kontraktstyring indebærer samtidig på den anden side formulering af præcise måle- og monitoreringssystemer, som sætter fokus på resultater, og som implicerer kontrol og styring (Bryntse, 2005: 157; Verhoest, 2005: 137).

De variationer, man hidtil har konstateret i kontraktstyringen, kommer blandt andet til udtryk i form af, hvorvidt kontrakterne er juridisk bindende, om de er interne eller eksterne, og om de antager en hård eller en blød karakter (Greve, 2000: 154f; Greve & Ejersbo, 2002; 2005; Drewry, Greve & Tanquerel, 2005: 2). Særligt sondringen mellem hårde og bløde kontrakter er relevant i denne sammenhæng, idet den kan kobles til henholdsvis transformativ og transaktiv ledelse og til de typer af mål, som indgås i kontrakterne. Mens hårde kontrakter blandt andet er kendetegnet ved primært at indeholde klart specificerede mål, hvis opfyldelse kan vurderes nøjagtigt, indeholder bløde kontrakter i højere grad brede mål, hvor forventninger til det konkrete output ikke konkretiseres præcist (Greve & Ejersbo, 2005: 17-20; Greve, 2008: 36-37). Med andre ord har kontrakter med en høj andel af mål, hvis opfyldelse vurderes kvantitativt, en hård karakter, hvorimod kontrakter med en høj andel af mål, hvis opfyldelse vurderes kvalitativt, har en blød karakter.

Indgåelse af kontrakter med en høj andel af kvantitative mål stemmer overens med transaktiv ledelse, som er kendetegnet ved sit fokus på fastsættelsen af konkrete mål med mulighed for efterfølgende belønninger eller sanktioner. En transformativ ledelse stemmer i højere grad end en transaktiv ledelse overens med anvendelsen af kvalitative mål i forbindelse med kontraktstyring. Med afsæt i forventningen om, at kvinder i højere grad udøver transformativ ledelse end mænd, forventer vi, at kvindelige styrelsesdirektørers kontrakter indeholder en højere andel af kvalitative mål.

H1: Kvindelige styrelsesdirektører indgår kontrakter med en højere andel af kvalitative mål end mandlige styrelsesdirektører

Men én ting er kontrakternes indhold, en anden ting er målopfyldelse. Her er forventningerne ikke entydige. På den ene side er der påvist en sammenhæng mellem, hvilken type ledelse ledere udøver og organisationens performance (se blandt andet Bass, 1998; Yukl, 2002: 363). Således konkluderer en række – igen primært amerikanske – studier, at transformativ ledelse har tendens til at ”performe” bedre end transaktivt orienterede ledere. Det skyldes blandt andet transformativ ledelses evne til at motivere deres medarbejdere. Definitionen af performance varierer på tværs af undersøgelserne (Bass, 1998; Dumdum, Lowe & Avolio, 2002). Da kvinder i højere grad udøver transformativ ledelse, forventes det, at kvindelige styrelsesdirektører har en højere målopfyldelsesgrad end deres mandlige kolleger.

H2₁: Ved kontraktstyring har kvindelige styrelsesdirektører en højere målopfyldelsesgrad end mandlige styrelsesdirektører

På den anden side er transformativ ledelse ikke nødvendigvis altid den mest effektive ledelsesform. Studier af ledelse i organisationer med hierarkiske strukturer, som kendetegner mange offentlige (ikke mindst statslige) organisationer, finder, at transformativ ledelse ikke altid skaber bedre performance (Bass & Riggio, 2006: 92-93). Dertil kommer, at kontraktstyring er et ledelsesinstrument, der ligger tæt op ad det transaktive ledelsesperspektiv, idet kontrol samt mål- og resultatorientering er helt centrale kendetegn. Resultatkontrakter bruges til fastsættelse af mere eller mindre konkrete forventninger til styrelsens og direktørens handlinger og aktiviteter (Finansministeriet, 2000; Greve, 2000: 154). Kontraktstyringens overordnede karakter som et transaktionelt ledelsesinstrument kan således betyde, at kvindelige styrelsesdirektører har vanskeligere ved at tilpasse sig det transaktive ledelsesregime, og de kan ud fra denne logik forventes at have lavere målopfyldelsesgrad i forbindelse med kontraktstyring end deres mandlige kolleger. Den konkurrerende hypotese i forhold til H2₁ lyder således:

H2₂: Ved kontraktstyring har kvindelige styrelsesdirektører en lavere målopfyldelsesgrad end mandlige styrelsesdirektører

Uanset om kvindelige styrelsesdirektører har en lavere eller en højere målopfyldelse end deres mandlige kolleger, kan vi forvente, at sammenhængen mellem køn og målopfyldelse afhænger af andelen af kvalitative kontraktmål. Kvalitative mål underbygger i højere grad end kvantitative mål tillidsbaseret og transformativ ledelse, idet de giver mulighed for indflydelse på og plads til selvstændige løsninger. Da kvindelige styrelsesdirektører i højere grad udøver transformativ ledelse, vil deres målopfyldelse forventelig være højere end deres mandlige kollegaers, hvis kontrakten indeholder en stor andel kvalitative mål. Med andre ord forventes det, at mandlige og kvindelige styrelsesdirektørers målopfyldelse afhænger af andelen af kvalitative mål.

H3: Sammenhængen mellem køn og målopfyldelse afhænger af andelen af kvalitative mål i kontrakterne

Kontrolvariable

Køn er imidlertid ikke det eneste forhold, som kan have betydning for henholdsvis formuleringen af mål og målopfyldelse i kontraktstyring. For det første kan direktørernes uddannelsesmæssige baggrund have betydning for deres tilgang til kontraktstyring. Styrelsesdirektører med en økonomisk baggrund kan således forventes at have en lavere andel af kvalitative mål, idet de via deres uddannelse primært er trænet i at tænke i kvantitative mål og tænke i kausale sammenhænge, som udarbejdelsen af entydige, kvantificerede resultatmål kræver.

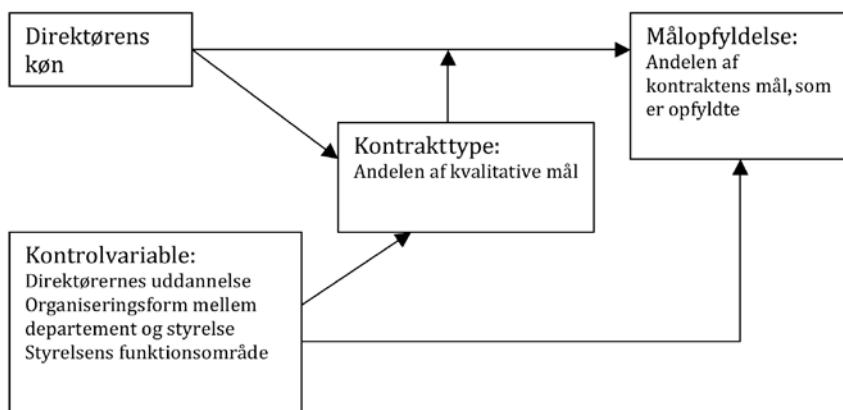
For det andet kan organisatoriske forhold have betydning for, om der primært indgås kvalitative eller kvantitative mål. Styrelsernes funktion kan i den sammenhæng spille en rolle, idet det på nogle områder vil være lettere at formulere kvantitative mål end på andre områder. På det økonomiske område er det forventeligt lettere at opstille kvantitative mål, end det er tilfældet på det sociale område, ligesom styrelsesdirektører for styrelser, som har regulering i forhold til det økonomiske område som overordnet funktionsområde, i højere grad har erfaring med at tænke kvantitativt. Vi forventer derfor, at styrelser, der beskæftiger sig med økonomisk regulering (som eksempelvis Konkurrencestyrelsen og Finanstilsynet), indgår kontakter med en lavere andel af kvalitative mål, end det er tilfældet for styrelser som Forbrugerstyrelsen og Arbejdstilsynet, der beskæftiger sig med emner inden for social regulering.

Desuden er organiseringen mellem styrelser og departement forskellig fra ministerium til ministerium. Overordnet kan der sondres mellem den brede model (departementsstyrelsesmodel med et bredt departement), den smalle model (departementsstyrelsesmodel med et smalt departement) og den differentierede model (træk fra begge modeller) (Finansministeriet, 2006). Den brede model er kendetegnet ved, at ministerbetjening og policyudvikling hovedsageligt finder sted i departementet, hvilket resulterer i større departementer med flere forskellige departementale styringskontorer. I modsætning hertil er den smalle model, hvor ministerbetjening og policyudvikling er en delt opgave mellem departement og styrelser. Samtidig har styrelserne en markant større rolle i forbindelse med sager til ministeren og har derfor ansvaret for, at disse sager i vid udstrækning er færdigbehandlet, inden de når det departementale niveau. Det skaber en model med et forholdsvis lille departement, hvor langt de fleste af ministeriets opgaveområder er dækket af styrelserne. I den differentierede model har organiseringen af ministerbetjening og policyudvikling samme form som i den smalle model, hvorimod organiseringen af styrelsens sager til ministeren følger den brede model (Finansministeriet, 2006). En tidligere undersøgelse af kontraktstyring i Danmark indikerer, at organiserings-

formen mellem departement og styrelser har en (dog ikke statistisk signifikant) betydning for, hvilke typer af mål der indgås kontrakt om (Binderkrantz & Christensen, 2009b: 284). Det tyder på, at styrelser, der er organiseret som en del af en bred model, oftere indgår kontrakter med kvantitative mål, mens styrelser i en smal model oftere indgår kontrakter med kvalitative mål. Det forklares med, at ministerier med et bredt departement har relativt flere departementale styringskontorer og derfor i højere grad end de øvrige ministerier har kapacitet til at formulere og fremsætte kvantificerbare krav til deres styrelser (Binderkrantz & Christensen, 2009b: 283).

Sammenfattende bygger artiklen således på forventninger om sammenhæng mellem styrelsesdirektørernes køn og henholdsvis andelen af kvalitative mål i styrelsens kontrakt samt graden af målopfyldelsen. Sammenhængen mellem styrelsesdirektørernes køn og målopfyldelse forventes imidlertid at afhænge af andelen af kvalitative mål i kontrakten. Figur 1 skitserer artiklens teoretiske model.

Figur 1. Teoretisk model



Forskningsdesign og metode

Artiklens empiriske omdrejningspunkt er kontraktstyring i de danske styrelser, som i 1992 var de første til at introducere kontrakter i den offentlige sektor. I første omgang var der tale om et pilotprojekt i de såkaldte "fristyrelser" (Finansministeriet, 2000), men efter en evaluering i begyndelsen af 1995 (Finansministeriet, 1995) blev kontraktstyringen permanent og er siden blevet en realitet i stort set alle styrelser. Kontraktstyring er derfor blevet en institutionaliseret praksis i styrelserne (Greve & Ejersbo, 2005), og man kan derfor

forvente, at styrelserne og deres topledere har opnået en vis erfaring med at anvende kontrakter, omend denne følgelig varierer fra direktør til direktør.

Kontrakter kan betragtes som en formalisering og synlig del af direktørernes reelle prioriteringer og resultater i og for de organisationer, som de er øverste ledere af. Vi forventer derfor, at anvendelsen af kontraktstyring reflekterer eventuelle ledelsesmæssige forskelle mellem mandlige og kvindelige styrelsesdirektører. Det hænger for det første sammen med styrelsesdirektørernes autonomi i forhold til at formulere egne mål og resultater for styrelsen. Selvom styrelserne med kontrakterne er underlagt styring fra departementet, har de i formuleringen af mål en vis autonomi, idet de har bedre viden om styrelsens konkrete opgaver og er bedre i stand til at specificere realistiske mål. Ledelsesmæssig autonomi handler imidlertid ikke blot om information, men også om hvorledes selve kontraktindgåelsesprocessen forløber. Selvom der i dansk sammenhæng er "... betydelige individuelle forskelle mellem de forskellige departementers konkrete håndtering af kontraktarbejdet" (Rigsrevisionen, 2009: 25), blandt andet i forhold til om departementerne på forhånd har udarbejdet en vejledning til, hvorledes kontrakterne på det pågældende ministerområde skal udformes, udarbejder styrelserne almindeligvis det første udkast til kontrakterne. En endnu ikke færdigafviklet spørgeskemaundersøgelse til 56 styrelsesdirektører bekræfter denne tendens. Direktørerne er blevet bedt om at vurdere, hvem der formulerede det første udkast til kontraktmål i 2008, og tendensen er klar blandt de 32 direktører (59,4 procent af alle direktører), der i skrivende stund har besvaret undersøgelsen. Som det fremgår af tabel 1, svarer 56 procent af styrelsesdirektørerne således, at styrelserne alene formulerer det første udkast til kontraktmål, mens 34 procent af styrelserne i dialog med departementet formulerer det første udkast til kontraktmål. Kun i

Tabel 1. Styrelsernes indflydelse på kontraktmål

Hvem formulerede det første udkast til de mål, som indgår i kontrakten?	Procent
Departementet alene	0
Departementet i dialog med styrelsen	9
Det sker i et ligeligt samarbejde ml. departementet og styrelsen	0
Styrelsen i dialog med departementet	34
Styrelsen alene	56
I alt	100

N=32. Svarprocent 59,4. Undersøgelsen er endnu ikke i august 2010 lukket for besvarelser.

tre styrelser (9 procent) formulerer departementet i dialog med styrelserne det første udkast til kontraktmål. Det giver styrelsesdirektørerne mulighed for at spille ud med, hvilke mål de gerne vil fokusere på og realisere i den kommende kontraktperiode.

Der er således i praksis et vist ledelsesrum og en vis grad af autonomi, hvor styrelsesdirektørerne har mulighed for reelt at påvirke, hvilke mål der indgår i kontrakten. Dertil kommer, at departementets indflydelse på kontrakterne må forventes at være nogenlunde konstant på tværs af styrelserne. Det underbygges af ligheden i direktørernes besvarelser (jf. tabel 1). Angiveligt vil forskelle i styrelsernes kontrakter derfor afspejle forskelle i ledelse af styrelserne. Også i forhold til Finansministeriet har styrelsen betydelig autonomi. Ganske vist har Finansministeriet udarbejdet retningslinjer for statslig kontraktstyring (2003, 2010), men det har været op til styrelserne at specificere det nærmere indhold.

For det andet forventer vi ledelsesmæssige forskelle mellem mænd og kvinder, fordi styrelsesdirektørernes ledelsesmæssige prioriteringer og resultater er baggrund for kontraktens indhold og opfølgning. Bag kontrakter i almindelighed og resultatmålinger i særdeleshed ligger en antagelse om, at formuleringen af resultatmål tvinger beslutningstagere – i dette tilfælde styrelsesdirektører – til at specificere deres prioriteringer og målsætninger og ikke mindst deres forventninger til deres organisations og ansattes adfærd (Bregm, 2007; Burningham, 1994; Henrich, 2007; Radin, 2006). Kontraktmålene afspejler således styrelsesdirektørernes målsætninger for styrelsen. Dertil kommer, at kontraktstyringen synliggør styrelsens præstationer og målopfyldelse og dermed styrelsesdirektørens evne til og prioritering af at lede sine medarbejdere i retning af de opstillede mål. Resultatmål kan hjælpe offentligt ansatte til at forstå, hvad der forventes af dem, og fokusere deres indsats (de Bruijn, 2007: 430), og styrelsesdirektørerne kan i det omfang, de løbende følger op på kontraktens mål, bruge dem til at identificere præstationer og sanktionere eller foretage korrigerende initiativer, hvis organisationer når under et acceptabelt niveau (Burningham, 1994: 87). Det er således op til styrelsesdirektøren at motivere sine medarbejdere til at indfri kontraktmålene.

For det tredje er topledere ledelsesadfærd et best case i forhold til at studere eventuelle kønsforskelle mellem ledere. Omend der også er sociale forventninger rettet til lederrollen generelt, som gør, at eventuelle kønsforskelle reduceres af lederens tilpasning til generiske forventninger til ledere (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003: 72), så har topledere i forhold til andre ledere og medarbejdere større diskretion i forhold til at udfylde deres sociale rolle. Denne autonomi indebærer, at studiet af topledere giver optimal mulighed for at studere, om køn har betydning for lederadfærd (Saidel & Loscocco, 2005: 161).

Tabel 2. Antal styrelser (hhv. totalt og med resultatkontrakter og virksomhedsregnskaber) fordelt på år

År	1995	2000	2005	2008
Antal styrelser	50	56	59	62
Antal styrelser med resultatkontrakt og virksomhedsregnskab	9	35	54	58

Samtlige resultatkontrakter og virksomhedsregnskaber for danske styrelser med kontrakt i årene 1995, 2000, 2005 og 2008 er blevet analyseret. Analysen inkluderer i alt 156 resultatkontrakter med tilhørende virksomhedsregnskaber, der fordeler sig som illustreret i tabel 2.

Resultatkontrakter indgås mellem departement og styrelser og er skriftlige, interne, ikke-juridisk bindende kontrakter, der *ex ante* specificerer forventninger til styrelsens aktiviteter i det aktuelle kontraktår (Greve, 2000: 154ff). Resultatkontrakter giver dermed et udmærket grundlag for at vurdere styrelsesdirektørernes prioriteringer. Virksomhedsregnskaberne beskriver *ex post*, i hvilken grad styrelserne indfrier deres målsætninger og angiver dermed deres målopfyldelse. Ved at sammenligne afrapportering af konkrete mål i virksomhedsregnskaberne med tilsvarende mål i resultatkontrakterne er det muligt at få et stærkt mål for målopfyldelse, idet vi følger opfølgningen på de enkelte mål – eller mangel på samme. Samtidig giver dette ”robuste” data på både de typer af mål, som der indgås kontrakt om, og deres relative opfyldelse.

De enkelte kontraktmål er kodet som kvantitative, hvis der er angivet et numerisk mål for resultatkravet, mens de er kodet som kvalitative, hvis der ikke er angivet et numerisk mål, men det er alligevel muligt efterfølgende at foretage en entydig vurdering af målopfyldelsen. Et eksempel på et kvantitativt mål er angivelse af en konkret maksimal sagsbehandlingstid, mens et kvalitativt mål for eksempel er, at en bestemt analyse skal gennemføres. Vi har beregnet den procentvise andel af henholdsvis kvantitative og kvalitative mål i de enkelte kontrakter for dels at kunne sammenligne på tværs af kontrakter og dels at sikre data på samme analyseniveau som køn. Målopfyldelse er kodet som den procentvise andel af opfyldte mål i kontrakten, idet vi derved får et sammenligneligt mål på tværs af styrelserne. Kodningen bygger fortrinsvis på styrelsernes egne beskrivelser i virksomhedsregnskaberne. I de enkelte tilfælde, hvor en sådan beskrivelse ikke bruges, har det imidlertid været nødvendigt at foretage egne kodninger. Såvel resultatkontrakter som virksomhedsregnskaber indgår i en større database, der indeholder oplysninger om de enkelte kontrakter, deres mål og om styrelserne. Oplysningerne om direktørernes køn og professionelle baggrund er indhentet via styrelsernes hjemmesider og resultatkontrakterne.

Oplysninger om styrelsernes funktionsområde samt organiseringsform er indsamlet og kodet på baggrund af ministeriernes organisationsdiagrammer samt beskrivelser af styrelserne på hjemmesider og i resultatkontrakterne.

I den enkelte styrelse er der muligvis en intern sammenhæng mellem kontrakterne på tværs af de fire undersøgelsesår, idet kontrakterne blandt andet kan ligne hinanden og indeholde ens mål. For at tage højde for, at undersøgelsens resultater derved kan blive biased i generel lineær modeller, har vi gennemført Generalised Estimating Equation (GEE). GEE er en udvidelse af generel lineær modeller (fx OLS-analyser) til analyse af sammenhænge over tid, hvor den afhængige variabel ikke nødvendigvis er normalfordelt (Mercer et al., 2009). I beregningen af kausalsammenhænge tager GEE højde for afhængighed eller korrelation mellem de enkelte observationer indenfor den samme enhed (Ballinger, 2004). Det vil i denne sammenhæng sige, at der tages højde for sammenhæng mellem kontrakter fra forskellige år indenfor den enkelte styrelse. Med GEE får vi dermed et mindre biased mål for sammenhængen mellem køn og henholdsvis kontraktmål og målopfyldelse.

Analyse

I dette afsnit præsenteres analysens resultater ved indledningsvis at undersøge, hvorvidt der er signifikante forskelle i forhold til andelen af kvalitative mål i henholdsvis mandlige og kvindelige styrelsesdirektørers kontrakter, kontrolleret for direktørens uddannelse, organiseringsformen mellem departement og styrelser samt styrelsens funktionsområde. Herefter følger en analyse af, om der er forskelle på mandlige og kvindelige styrelsesdirektørers indfrielse af kontraktmål.

Ifølge den første hypotese forventes det, at kvindelige styrelsesdirektører indgår kontrakter med en højere andel af kvalitative mål end mandlige styrelsesdirektører. Tabel 3 viser, at det er tilfældet. Sammenhængen mellem andel af kvalitative mål i kontrakterne og køn er signifikant, og som forventet indgår kvindelige styrelsesdirektører kontrakter med en højere andel af kvalitative mål end mandlige styrelsesdirektører (model 1). Denne sammenhæng er også signifikant, når de fire kontrolvariable inddrages i modellen. Således indeholder kvindelige styrelsesdirektørers kontrakter mere end 15 procentpoint flere kvalitative mål end deres mandlige kolleger, hvis vi inddrager kontrolvariablene (model 2).

Som det ligeledes fremgår af tabel 3, er der også statistisk signifikante sammenhænge mellem andelen af kvantitative mål i kontrakterne og hhv. direktørernes uddannelsesmæssige baggrund, organiseringsformen mellem departement og styrelser og styrelsernes funktionsområde. Modsat Binderkrantz

Tabel 3. GEE lineær regressionsanalyse. Danske styrelseskontrakters andel af kvalitative mål i procent. Ustandardiserede regressionskoefficienter. 1995, 2000, 2005 og 2008

	Model 1	Model 2
Kvindelig direktør	10,844***	15,579***
Direktørens uddannelse *** ①		
Øvrige		- 3,322
Politolog		- 4,610
Jurist		7,086
Specialist		3,645
Økonom		-
Organiseringsform ml. departement og styrelse *** ①		
Smalt departement		-11,529***
Differentieret model		-5,142
Bredt departement		-
Funktionsområde *** ①		
Tværgående opgaver/koordination/adm		7,359
Social regulering		11,991*
Generel retlig regulering		-13,454***
Produktion af kollektive services/goder		-13,234
Velfærdsservice/vældsferdspolitik		4,397
Infrastruktur og forsyningsvirksomhed		1,414
Økonomisk regulering		-
N	153	153

① Antallet af stjerner angiver signifikans for den samlede variabel.

p * < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001.

Note: 61 styrelser og fire undersøgelsesår. Korrelationsstruktur: AR(1).

og Christensen (2009b) finder vi, at styrelser, som er integreret i ministerielle organiseringer med småle departementer, har en lavere andel af kvalitative mål i deres kontrakt, end styrelser integreret i et bredt departement. Som det fremgår af tabel 3, har disse styrelser 11,5 procentpoint lavere andel af kvalitative mål end styrelser integreret i et bredt departement. En forklaring på dette modstridende fund kan være, at den tidligere undersøgelse udelukkende er baseret på kontrakter fra 2005. Styrelser med økonomisk regulering har mod forventning ikke den laveste andel af kvalitative mål i deres kontrakter, idet styrelser med generel retlig regulering som funktionsområde har signifikant lavere andel af kvalitative mål i deres kontrakter, end det er tilfældet for styrelser med social regulering som funktionsområde.

Som nævnt er forventningerne til sammenhængen mellem styrelsesdirektørers køn og deres målopfyldelse ikke entydige. På den ene side kan kontraktstyring betragtes som et transaktivt ledelsesredskab. Da transaktiv ledelse i andre undersøgelser i højere grad har vist sig hos mandlige end hos kvindelige ledere, forventes mænd i højere grad at indfri kontraktens mål. På den anden side viser tidligere undersøgelser en positiv sammenhæng mellem transformativ ledelse og målopfyldelse, og da kvindelige ledere forventeligt er mere transformative, forventes de i højere grad at indfri kontraktmålene.

Table 4. GEE lineær regressionsanalyse. Effekter på andelen af kontraktens mål som er opfyldte i procent. Ustandardiserede regressionskoefficienter. 1995, 2000, 2005 og 2008

	Model 1	Model 2	Model 3
Kvindelig direktør	- 6,982*	- 6,082*	-4,710
Andel kvalitative mål i procent		0,088***	0,072
Interaktion mellem køn og andel kvalitative mål			0,023
<hr/>			
Direktørens uddannelse *** ①			
Øvrige		- 5,516**	- 5,401*
Politolog		4,841	4,851
Jurist		- 3,570	-3,545
Specialist		- 7,829	- 7,824
Økonom		-	-
<hr/>			
Organiseringsform ml. departement og styrelse ** ①			
Smalt departement		10,555**	10,571*
Differentieret model		-3,578	-3,552
Bredt departement		-	-
<hr/>			
Funktionsområde *** ①			
Tværgående opgaver/koordination/adm.		- 3,004	- 2,985
Social regulering		- 4,618***	- 4,584***
Generel retlig regulering		- 2,921	- 2,827
Produktion af kollektive services/goder		- 1,553	- 1,547
Velfærdsservice/velfærdspolitik		4,215	4,063
Infrastruktur og forsyningsvirksomhed		4,596	4,605
Økonomisk regulering		-	-
<hr/>			
N	153	153	153

① Antallet af stjerner angiver signifikans for den samlede variabel.

*p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001.

Note: 61 styrelser og fire undersøgelsesår. Korrelationsstruktur: AR(1).

Som det fremgår af tabel 4, har kvindelige styrelsesdirektører en signifikant lavere andel af opfyldte mål i deres kontrakter end mandlige direktører (model 1). Denne sammenhæng er også signifikant, når der kontrolleres for direktørernes uddannelsesmæssige baggrund, organiseringsformen mellem departement og styrelser, styrelsernes funktionsområde samt andelen af kvalitative mål (model 2). Kvinder har med andre ord en signifikant lavere grad af målopfyldelse end mænd, hvor kvindelige styrelsesdirektører opfylder 6 procentpoint færre mål end deres mandlige kolleger, hvis vi inddrager kontrolvariablene.

Også kontrolvariablene (med undtagelse af andelen af kvalitative mål) har signifikant effekt på målopfyldelsen. I forhold til organiseringsformen finder vi, at styrelser integreret i ministerier med et smalt departement har en højere andel af opfyldte mål, hvor disse styrelser opfylder 10,5 procentpoint flere mål, end det er tilfældet for styrelser integreret i et bredt departement. I forhold til funktionsområde finder vi, at styrelser med social regulering har en signifikant lavere andel af opfyldte mål end styrelser med økonomisk regulering. Dette stemmer til dels overens med vores forventninger.

Vi finder imidlertid ikke belæg for hypotese 3 og forventningen om, at sammenhængen mellem køn og målopfyldelse afhænger af andelen af kvalitative mål i kontrakterne. Som det også fremgår af tabel 4 (model 3), er der ingen interaktionseffekt mellem andelen af kvalitative mål og køn i forhold til graden af målopfyldelse.

Konklusion

Artiklens formål er at undersøge, hvorvidt der er forskel mellem mandlige og kvindelige styrelsesdirektørers indgåelse og indfrielse af kontraktmål. Med afsæt i ledelseslitteraturen og litteraturen om kontraktstyring forventes kvindelige styrelsesdirektører i højere grad end deres mandlige kolleger at indgå kontrakter med en højere andel af kvalitative mål. Analyserne bekræfter denne forventning. Kvindelige styrelsesdirektører indgår kontrakter med en større andel af kvalitative mål, end det er tilfældet for mandlige styrelsesdirektører. Hvis vi udelukkende ser på sammenhængen mellem køn og de typer af mål, som direktørerne indgår kontrakt om, tyder det på, at kvindelige styrelsesdirektører udøver mere transformativ ledelse end deres mandlige kolleger.

Forventningerne til målopfyldelse var ikke entydige. Analysen viser, at kvindelige direktører har en lavere målopfyldelse, hvilket tyder på, at de i mindre grad end deres mandlige kolleger er i stand til at opfylde mål, som fastsættes inden for et transaktivt ledelsesregime som kontraktstyring. Samtidig er sammenhængen mellem køn og målopfyldelse modsat vores forventninger ikke

afhængig af andelen af kvalitative mål i kontrakterne. Sammenhængen mellem køn og de typer af mål, de indgår kontrakt om, og som de efterfølgende opfylder, er således mere kompleks end som så, og det indikerer også en mere kompleks sammenhæng mellem ledelsesstil, køn og kontraktstyring.

Analysen giver indsigt i forskelle mellem mandlige og kvindelige direktørers prioriteringer og præstationer og illustrerer samtidig vigtigheden af at inddrage køn i studier af offentlige topledere. Vi kan således konkludere, at det gør en forskel, hvorvidt styrelsesdirektøren er en mand eller en kvinde, både i forhold til de mål, som der indgås kontrakt om, og graden af målopfyldelse. Artiklen bidrager dermed til debatten om repræsentationen af kvinder på offentlige top-poster, idet den understreger, at kvindelige og mandlige ledere har forskellige ledelsesmæssige prioriteringer og skaber forskellige resultater. Vi finder samtidig, at køn kun bidrager med en del af forklaringen på de variationer, vi finder på tværs af kontrakterne i de danske styrelser. Således viser analysen, at andre individuelle og organisatoriske forhold også bidrager til at forklare disse forskelle. Modsat Binderkrantz & Christensen (2009b) finder vi, at styrelser, som er integreret i ministerielle organiseringer med små departementer, indgår kontrakter med en lavere andel af kvalitative mål. Det kan forklares med, at mulighederne for at konfrontere styrelserne med kvantitative mål er større i ministerier med små departementer. I departementer med et smalt departement er der således færre aktører og dermed også færre interessenter bag de ønsker, som departementet har til styrelsernes kontraktmål, idet der ikke er en lang række departementale styringskontorer med hver deres specialviden og interesser i forhold til styrelsernes virksomhed og performance. Med færre institutionelle interessenter i departementet er det nemmere at få formuleret klare og kvantitative mål.

Artiklens konklusioner bygger på analyser af styrelsernes resultatkontrakter og virksomhedsregnskaber over tid, hvilket danner et robust udgangspunkt for at vurdere styrelsernes målopfyldelse. Analyserne giver samtidig et vist indblik i direktørernes ledelsesmæssige prioriteringer i forhold til de typer af mål, som der indgås kontrakt om. I den forbindelse er det dog værd at huske på, at direktørerne kun udgør den ene part i forhandlingerne, og også departementschefens prioriteringer påvirker de mål, der skal indgås kontrakt om, ligesom kontrakterne kun er ét blandt flere styrings- og ledelsesredskaber, som anvendes i staten. For at få indblik i styrelsesdirektørernes ledelsesmæssige prioriteringer og aktiviteter, der rækker ud over kontraktstyringen, er der behov for yderligere indsigt i danske styrelsesdirektørers ledelse og sammenhængen til deres ledelse og styrelsernes målopfyldelse. Et dybere indblik i styrelsesdirektørernes ledelse vil samtidig give en mere nuanceret viden om den tilsyneladende komplekse sam-

menhæng mellem køn og måden, hvorpå man udøver ledelse, her i forbindelse med kontraktstyring. Analysen her er således blot første i skridt i bestræbelserne på at undersøge sammenhængen mellem køn, ledelse og målopfyldelse.

Note

1. Den procentvise andel af opfyldte mål er beregnet i forhold til summen af opfyldte, delvis opfyldte og ikke opfyldte mål samt mål, hvor det enten ikke er muligt at vurdere målopfyldelsen, eller målene strækker sig over flere år, og det er derfor ikke muligt at vurdere målopfyldelsen det aktuelle kontraktår.

Litteratur

- Antonakis, John, Bruce J. Avolio & Nagaraj Sivasubramaniam (2003). "Context and Leadership: An Examination of the Nine-factor Full-range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *The Leadership Quarterly*, vol. 14, pp. 261-295.
- Alimo-Matcalfe, Beverly & John Alban-Matcalfe (2005). "Leadership: Time for New Direction?", *Leadership*, vol. 1, no. 1, pp. 51-71.
- Avolio, Bruce J., Bernard M. Bass & Dong I. Jung (1999). "Transformational Leadership as Management of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, pp. 441-462.
- Ballinger, Gary A. (2004). "Using Generalized Estimating Equations for Longitudinal Data Analysis", *Organizational Research Methods*, vol. 7, no. 2, pp. 127-150.
- Baron-Cohen, S. (2003). *The Essential Difference: The Truth about the Male and Female Brain*. New York: Perseus Books Group.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, Bernard M. (1995). "Theory of transformational leadership redux", *The Leadership Quarterly*, vol. 6, no. 4, pp. 463-478.
- Bass, Bernard M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, Bernard M. (1999). "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8, no. 1, pp. 9-32.
- Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio, Dong I. Jung & Yair Berson (2000). "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no. 2, pp. 207-218.

- Bass, Bernard M. & Ronald E. Riggio (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bass, Bernard & Bruce J. Avolio (2008). "The transformational and transactional leadership of men and women", *Applied Psychology*, pp. 5-34.
- Binderkrantz, Anne S. & Jørgen Christensen (2009a). "Governing Danish Agencies by Contract: From Negotiated Freedom to the Shadow of Hierarchy", *Journal of Public Policy*, vol. 29, no. 1, pp. 55-78.
- Binderkrantz, Anne S. & Jørgen Christensen (2009b). "Delegation without Agency Loss? The Use of Performance Contracts in Danish Central Government", *Governance*, vol. 22, no. 2, pp. 263-293.
- Bregm, Kirsten (2007). "Klar besked om service og resultater", *Samfundsøkonomen*, nr. 3, pp. 9-13.
- Bryman, Alan (1996). "Leadership in Organizations", pp. 276-292 i Steward R. Clegg, Cynthia Hardy & Walter Nord (red.), *Handbook of Organization Studies*. Great Britain: Sage.
- Bryntse, Karin & Carsten Greve (2002). "Competitive Contracting for Public Services: A Comparison of Policies and Implication in Denmark and Sweden", *International Public Management Review*, vol. 3, no. 1, pp. 1-21.
- Bryntse, Karin (2005). "Accountabilities in a Contract Relationship", pp. 157-170 i Gavin Drewry, Carsten Greve & Theiry Tanquerel (red.), *Contracts, Performance Measurements and Accountability in the Public Sector*. Amsterdam: IOS Press.
- Burningham, David (1994). "An Overview of the Use of Performance Indicators in Local Government", pp. 86-100 i Christopher Politt & Stephen Harrison (red.), *Handbook of Public Services Management*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carli, L.L. & A.H. Eagly (2001). "Gender, Hierarchy, and Leadership: An Introduction", *Journal of Social Issues*, vol. 57, no. 4, pp. 629-636.
- Day, Patricia & Rudolf Klein (1987). *Accountabilities Five Public Services*. London: Tavistock Publications Ltd.
- de Bruijn, Hans (2007). *Managing Performance in the Public Sector*. London.
- Drewry, Gavin, Carsten Greve & Theiry Tanquerel (2005). "Introduction", pp. 1-7 i Gavin Drewry, Carsten Greve & Theiry Tanquerel (red.), *Contracts, Performance Measurements and Accountability in the Public Sector*. Amsterdam: IOS Press.
- Dunleavy, Patrick & Christopher Hood (1994). "From Old Public Administration to New Public Management", *Public Money and Management*, vol. 14, no. 3, pp. 9-16.

- Eagly, A.H. (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A Social-role Interpretation*. Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Eagly, A.H. & B.T. Johnson (1990). "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, vol. 108, no. 2, pp. 233-256.
- Eagly, A.H. & W. Wood (1991). "Explaining sex differences in social behavior: A meta-analytic perspective", *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 17, pp. 306-315.
- Eagly, A.H., S.J. Karau & M.G. Makhijani (1995). "Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, vol. 117, no. 1, pp. 125-145.
- Eagly, A.H. & M.C. Johannesen-Schmidt (2001). "The Leadership Styles of Women and Men", *Journal of Social Issues*, vol. 57, no. 4, pp. 781-797.
- Eagly, A.H., M.C. Johannesen-Schmidt & M.L. van Engen (2003). "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men", *Psychological Bulletin*, vol. 129, no. 4, pp. 569-591.
- Finansministeriet (1995). *Kontraktstyring i staten – erfaring fra 13 forsøg med resultatkontrakter*. København: Finansministeriet.
- Finansministeriet (2000). *Kontraktstyring i staten*. København: Finansministeriet.
- Finansministeriet (2003). *Effektiv opgavevaretagelse i staten*. København: Finansministeriet.
- Finansministeriet (2006). *Centraladministrationens organisering – status og perspektiver*. København: Finansministeriet.
- Finansministeriet (2010). *Ansvar for styring – vejledning om styring fra koncern til institution*. København: Finansministeriet.
- Fortin, Y. & H. van Hassel (red.) (2000). *Contracting in the New Public Management*. Amsterdam: IOS Press.
- Greve, Carsten (2008). *Contracting for Public Services*. London & New York: Routledge.
- Greve, Carsten (2000). "Exploring Contracts as Reinvented Institutions in the Danish Public Sector", *Public Administration*, vol. 78, no. 1, pp. 153-164.
- Greve, Carsten & Niels Ejersbo (2002). "Serial Organizational Monogamy: Building Trust into Contractual Relationships", *International Review of Public Administration*, vol. 7, no. 1, pp. 31-51.
- Greve, Carsten & Niels Ejersbo (2005). *Contracts as Reinvented Institutions in the Public Sector: A Cross-Cultural Comparison*. Westport, London: Praeger.
- Gruber, Judith E. (1987). *Controlling Bureaucrats. Dilemmas in Democratic Governance*. USA: California University Press.
- Jacobsen, Willow S., Christine K. Palus & Cynthia J. Bowling (2009). "A Woman's Touch? Gendered Management and Performance in State Administration", *Journal of Public Administration Research and Theory, Advance Access*, pp. 1-28.

- Locke, Edwin A. & Gary P. Latham (2002). "Building a Practically Usefully Theory of Goal Setting and Task Motivation", *American Psychologist*, vol. 57, no. 9, pp. 705-717.
- Mercer, Vicki Stemmons, Janet Kues Freburger, Shuo-Hsiu Chang, Jama L. Purser (2009). "Step Test Scores Are Related to Measures of Activity and Participation in the First 6 Months After Stroke", *Physical Therapy*, vol. 89, no.10, pp. 1061-1071.
- Nielsen, Vibeke Lehmann & Heidi H. Salomonsen (2010). "Mænd og kvinders adfærd i den offentlige sektor", *Økonomi & Politik*, 83. årg., nr. 1, pp. 65-79.
- Parry, Ken W. & Alan Bryman (2006). "Leadership in Organizations", pp. 447-468 i Steward R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence & Walter Nord (red.), *Handbook of Organization Studies*. Great Britain: Sage.
- Pollitt, Christopher (2003). *The Essential Public Manager*. Maidenhead, Philadelphia: Open University Press.
- Radin, Beryl A. (2006). *Challenging the Performance Movement*. Washington D.C.: Georgetown University Press.
- Rainey, Hal G. (1997). *Understanding and Managing Public Organizations*. 2nd edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rigsrevisionen (2009). *Beretning til Statsrevisorerne om mål- og resultatstyring i staten med fokus på effekt*. Rigsrevisionen, december 2009.
- Saidel, Judith R. & Karyn Loscocco (2005). "Agency Leaders, Gendered Institutions, and Representative Bureaucracy", *Public Administration Review*, vol. 65, no. 2, pp. 158-170.
- Verhoest, Koen (2005). "The Impact of Contractualisation on Control and Accountability in Government-Agency Relations: the case of Flanders (Belgium)", pp. 135-156 i G. Drewry, C. Greve & T. Tanquerel (red.), *Contracts, Performance Measurements and Accountability in the Public Sector*. Amsterdam: IOS Press.
- Yukl, Gary (2002). *Leadership in Organizations*. Fifth edition. New Jersey: Prentice Hall.