

Morten Balle Hansen

# Motivation og ledelsesorientering blandt kommunale topchefer – gør køn en forskel?

Andelen af kvinder i den offentlige sektors lederstillinger er stigende, og artiklen undersøger, om køn gør en forskel for de offentlige topchefers motivation og ledelsesorientering. Motivation afgrænses til begrebet *public service motivation* (PSM), der er udviklet særligt til nonprofit-organisationer (offentlige og frivillige). Artiklen præsenterer en kort oversigt over ledelses- og PSM-litteraturens teorier og empiriske forskning i relationer mellem køn, PSM og ledelsesorientering. På baggrund heraf opstilles hypoteser, som testes empirisk med spørgeskemadata fra en undersøgelse gennemført i 2008 blandt kommunale ledere. I analyserne kontrasteres stereotype med antistereotype teorier om relationerne mellem køn, motivation og lederorientering. Resultaterne fra de empiriske analyser indikerer, at kvindelige kommunale topchefer er signifikant mindre politikorienterede, mere opgaveorienterede og mere forandringsorienterede samt mindre motiveret af ”commitment to the public interest” end deres mandlige kolleger. Forskellene kan dog ikke forklares med simple kønstereotype teorier. Forskellige fortolkninger af resultaterne diskuteres, og nogle implikationer foreslås.

## Introduktion

Topledelse i såvel private som offentlige organisationer har traditionelt været domineret af mænd, og det gælder i vidt omfang stadigvæk. På trods af at majoriteten af ansatte i den kommunale sektor er kvinder, er de øverste topchefer (også efter kommunalreformen) stadig primært mænd (Hansen, 2009). Det kan ses som et problem ud fra såvel ligheds- og retfærdighedsforestillinger om et repræsentativt bureaukrati (Bradbury & Kellough, 2008; Subramaniam, 1967) som effektivitetshensyn. Hvis den offentlige sektor gennem uhensigtsmæssige rekrutteringsmekanismer frasorterer værdifulde ”kvindelige dimensioner” i ledelsen eller mere generelt den kvindelige del af organisationernes potentielle ledelsestalenter (Hansen, 2009), kan det medføre, at væsentlige effektivitetsgevinster ikke udnyttes.

Uanset hvilke holdninger man måtte have til ovenstående normative overvejelser, så er den langsigtede tendens, at andelen af kvinder i den offentlige

sektors topchefstillinger er stigende. Sammenligninger af spørgeskemaundersøgelser viser eksempelvis, at andelen af kvinder blandt kommunaldirektører, børne- og kulturdirektører og tekniske direktører i kommunerne steg fra knap 3 procent i 1980 til knap 17 procent i 2008 (Hansen, 2009; Riiskjær, 1982). For socialdirektørerne er andelen af kvinder steget fra knap 12 procent i 1992 (Mouritzen, Larsen, Ragn-Hansen & Liedecke, 1993) til knap 40 procent i 2008 (Hansen, Jensen & Pedersen, 2009).

Ovenstående udviklingstendenser og normative overvejelser rejser spørgsmålet om, hvilken betydning køn har for den offentlige ledelsespraksis? Vil den stigende andel af kvindelige kommunale topchefer medføre en anderledes ledelsespraksis? Denne artikel undersøger, om der er forskel på kvindelige og mandlige kommunale topcheferes tilgang til ledelse. Specifikt belyser artiklen kønsforskellene i forhold til to teoretiske litteraturer, som begge er vigtige for offentlig topledelse, nemlig litteraturerne om hhv. ledelsesorientering og *public service motivation*. Køns betydning for lederes orientering imod hhv. politik, relationer, opgaver og forandring er relevant, fordi tidligere studier tyder på, at disse variable er vigtige for effektiviteten (Yukl, 2010c). Viden om, hvorvidt kvindelige lederes orientering adskiller sig fra mandlige lederes, er derfor værdifuld i forhold til at blive klogere på, hvordan det stigende antal kvinder vil påvirke effektiviteten i den offentlige sektor. Tilsvarende har flere undersøgelser påvist, at *public service motivation* påvirker performance i den offentlige sektor positivt (se Petrovsky & Ritz, 2010 for en oversigt). Det gør en analyse af mandlige og kvindelige lederes motivation relevant ud fra samme argumentation som for ledelsesorientering. Til sammen giver artiklens dobbelte teoretiske fokus således et fælles bud på konsekvenserne af en ændret ledelsesmæssig kønssammensætning.

I det følgende indledes med en kort gennemgang og drøftelse af litteraturen om køn, lederorientering og motivation samt formulering af hypoteser om køns betydning for motivation og lederorientering. Dernæst redegøres der for undersøgelsens datagrundlag og anvendte metoder, hvorefter undersøgelsens resultater præsenteres med fokus på de formulerede hypoteser. I forlængelse heraf diskuteres mulige fortolkninger af undersøgelsens resultater. Afslutningsvis drages en konklusion, og forskellige implikationer af undersøgelsen foreslås.

## Teorier og empirisk forskning om køn, ledelsesorientering og motivation

### *Køn som forklarende variabel*

I operationel forstand behandles køn som en biologisk variabel i denne artikel. Men det er ikke det samme som at opfatte køn som substantielt biologisk determineret. Køn er i høj grad en kulturel og social markør. I de fleste kul-

turkredse er der væsentlige forskelle på, hvilke forventninger der rettes mod kvinder og mænd, og hvilke muligheder samfundet giver på arbejdsmarkedet såvel som i familielivet. Disse forskelle varierer endvidere betydeligt historisk (Barnett & Hyde, 2001) mellem lande (Yukl, 2010a) og mellem organisatoriske felter (Scott, 2001).

På et overordnet generelt plan er det væsentligt at sondre mellem en substantiel biologisk fortolkning af variabelen køn og en relationel kulturel fortolkning (Bourdieu, 1997). I *substantielle biologiske modeller*, som med genteknologiens videnskabelige succes har fået en renæssance, forestiller man sig, at den primære kausale mekanisme, der genererer forskelle mellem mænd og kvinders motivation og adfærd, er medfødte egenskaber, der så at sige er kodet i generne. I en relationel kulturel fortolkning forestiller man sig, at den primære kausale mekanisme, der genererer forskelle i motivation og adfærd, er de socialt konstruerede betydninger og praksisformer (Berger & Luckmann, 1967; Bourdieu, 1997) knyttet til kategorierne mand og kvinde i en given kulturkreds.

Inden for den relationelle kulturelle fortolkningsramme er der udviklet en lang række teorier, der groft kan sammenfattes i tre grupper af forklaringsmodeller. *Formative socialiseringsmodeller* lægger vægt på socialiseringsprocesser tidligt i livet i barndommen og ungdommen, hvor en stabil personlighed tænkes at blive formet (Abramson, 1975; Abramson & Inglehart, 1995). *Livslange læringsmodeller* antager, at mennesket bevarer sin plastiske tilpasningsevne igennem hele livet og lægger derfor mere vægt på nyere erfaringer knyttet til variable som karriereveje og efteruddannelse (Hazelrigg, 1991; Jennings & Niemi, 1974). *Sociale indflydelsesmodeller* lægger vægt på nutidige relationer og netværk. Her tænker man sig, at motivation og adfærd påvirkes af de sociale netværk, ledere jævnlige indgår i, i såvel arbejde som fritid (Chattopadhyay, Glick, Miller & Huber, 1999).

Der er plausible teoretiske argumenter, der understøtter, at køn kan spille en rolle i alle de fire skitserede modeller til at forklare forskelle i aspekter ved såvel adfærd som motivation. Biologiske forskelle med hensyn til eksempelvis fysisk styrke og evne til at føde børn kan have indflydelse på motivation og adfærd det meste af livet. Der er (også i Danmark) systematiske forskelle på den opdragelse, som piger og drenge får i den tidlige opvækst, og disse forskelle kan have betydning for nogle former for adfærd og motivation. Der er forskel på, hvorledes karrieresystemer fungerer for kvinder og mænd, og der er forskel på, hvilke sociale netværk de indgår i, og hvilke forventninger de konfronteres med i disse netværk.

Ud fra ovenstående modeller ville det derfor være yderst bemærkelsesværdigt, hvis køn ikke havde nogen betydning for motivation og ledelsesorientering blandt kommunale ledere. Spørgsmålet er imidlertid, hvilken betydning

køn har, og her er der hverken empirisk eller teoretisk afklaring (Yukl, 2010a). I denne artikel vil jeg kontrastere stereotype og antistereotype teorier om køns betydning for ledelse og motivation (Powell, 1990). Stereotype teorier antager, at der eksisterer nogle nedarvede eller dybe kulturelt betingede normer og adfærdsmønstre, som kvindelige ledere er præget af. Biologi og tidlig socialisering tænkes at skabe en særlig kvindelig lederprofil. De vil blive anvendt til at formulere hypoteser om relationerne mellem køn, ledelse og motivation. De antistereotype teorier bygger primært på de sidste to modeller ovenfor. Med henblik på at slå igennem i et mandsdomineret karrieresystem tænkes kvindelige topchefer at have reageret imod stereotype myter om kvinder og forkastet dem. Karrieresystemer og sociale netværk tænkes at skabe en kvindelig ledelsesprofil, der er signifikant forskellig fra stereotype forestillinger. De antistereotype teorier bruges til at problematisere de stereotype antagelser og diskutere analysens resultater. Først skal vi imidlertid have klargjort, hvad der i denne artikel forstås ved ledelsesorientering og *public service motivation*.

#### *Hvad er ledelsesorientering?*

Moderne ledelsesforskning er primært udviklet efter Anden Verdenskrig i USA med henblik på at opnå systematisk kumulativ viden om lederes adfærd (Yukl, 2010b). Her er forskellige former for observationsteknikker blevet brugt til at kortlægge ligheder og forskelle i lederes adfærd og deres årsager (Carlson, 1991; Hansen, 1997; 2000; Mintzberg, 1973; Stewart, 1982; 1989). Der har efterhånden udkrystalliseret sig nogle klassiske ledelsesfunktioner, hvoraf to af de ældste er opgaveorientering og relationsorientering (Yukl, 2010c). Effektive ledere antages at have fokus på opgaveløsning og på vedligeholdelsen og udviklingen af relationer til medarbejdere, overordnede, ledere på samme niveau og folk uden for organisationen.

Samtidig med de seneste årtiers øgede fokus på forandring, udvikling og innovation er forandringsorientering (ROF) blevet føjet til opgave- og relationsorientering, og de tre typer ledelsesfunktioner udgør dermed en slags moderne treenighed i ledelsesforskningen. I en kommunal kontekst, hvor ”bestyrelsen” består af demokratisk valgte politikere, er der gode argumenter for, at det politiske element spiller en særlig afgørende rolle for udøvelse af ledelse (Mouritzen & Svava, 2002). I denne artikel tilføjes derfor en politisk dimension til de tre generelle former for lederorientering. Den kan opfattes som en særlig del af relationsorienteringen, der i en offentlig kontekst dermed får særstatus. Ud fra ovenstående gennemgang afgrænses offentlig lederorientering i denne artikel dermed til henholdsvis politisk orientering (P), relationsorientering (R), opgaveorientering (O) og forandringsorientering (F).

### *Hvad er public service motivation?*

Forskningen inden for arbejdsmotivation har i de seneste årtier i stigende grad fremhævet betydningen af kontekst og medierende faktorer (Latham & Pinder, 2005), og teoridannelsen vedrørende *public service motivation* er i øjeblikket forvaltningsforskningens mest prominente bud på en kontekstuel motivationsteori. Til forskel fra lederorientering er *public service motivation* (PSM) et relativt nyt begreb, hvor de første teoretiske formuleringer blev publiceret i 1990 (Perry & Wise, 1990), og den første empiriske operationalisering blev publiceret i 1996 (Perry, 1996). Tilsvarende litteraturen om ledelsesorientering er det formuleret i en amerikansk kontekst og er ikke helt enkelt at oversætte. I lighed med den anden artikel om PSM i dette Politica-nummer har jeg valgt at bruge de amerikanske betegnelser og forklare dem i teksten. I den oprindelige teoretiske formulering definerede Perry & Wise PSM som "an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations" (1990: 368), og de foreslog at skelne mellem rationelle, normbaserede og affektive motiver knyttet til public service-organisationer. Hermed menes ikke kun det, vi i Danmark forstår ved offentlige, men også frivillige organisationer, som i den amerikanske kontekst varetager mange af de funktioner, der i Danmark varetages af den offentlige sektor. Perry & Wise foreslog otte typer af *public service motivation* og fremsatte hypoteser om, a) at folk motiveret af disse faktorer var mere tilbøjelige til at søge job i den offentlige sektor, b) at *public service motivation* ville være positivt relateret til effektivitet i offentlige organisationer og c), at organisationer med medarbejdere med høj grad af PSM ville være mindre afhængige af pisk- og gulerodsmekanismer for at få folk til at arbejde effektivt. Siden da er et stigende antal undersøgelser af PSM blevet gennemført. De første undersøgelser var i USA, men i de seneste år er begrebet også blevet undersøgt i mange andre lande (Perry & Hondeghem, 2008). Den generelle litteratur om PSM er blevet grundigt gennemgået andetsteds (Perry, 2000; Perry & Hondeghem, 2008; Perry, Mesch & Paarlberg, 2006).

Her vil jeg gå videre til en kort gennemgang af centrale begreber for denne analyse og af de undersøgelser, der fokuserer på relationerne mellem køn og forskellige operationaliseringer af PSM. Fokus er på relationen mellem køn og PSM-dimensionerne "compassion" (medfølelse), "commitment to the public interest" (engagement/forpligtelse over for den samfundsmæssige interesse) og "attraction to public policy making" (interesse i at bidrage politisk). Tanken bag "compassion" er, at man i public service-organisationer i hvert fald delvist er motiveret følelsesmæssigt i sit arbejde. Det kunne for eksempel handle om et ønske om at hjælpe mennesker i vanskelige kår. Hvis man derimod er moti-

veret af ”commitment to the public interest”, handler det om en normativ forpligtelse til at bidrage til samfundets bedste. Begrebet minder dermed om det offentlige etosbegreb, der er velkendt fra skandinavisk forskning (Lundquist, 1993). Ideen bag ”attraction to public policy making” er, at ansatte i public service-organisationer forventes at være motiveret af et ønske om at øve indflydelse på samfundets udvikling. Samlebetegnelsen *public service motivation* bruges om disse begreber, fordi man særligt i offentlige og frivillige organisationer har mulighed for at udleve disse motiver ved at hjælpe mennesker i vanskelige kår (følelsesmæssig motivation), bidrage til samfundets bedste (normativ motivation) og øve indflydelse på samfundets udvikling (rationel motivation).

## Køn og ledelsesorientering

Generelt er forskningen i relationerne mellem køn og lederorientering (som så megen anden empirisk samfundsvidenskabelig forskning) nået frem til blandede og delvist modstridende resultater. I en tidlig oversigt over den empiriske forskning blev der fundet delvis støtte til tre konkurrerende hypoteser om relationen mellem køn og ledelse: 1) ingen forskelle mellem mandlige og kvindelige ledere; 2) stereotype forskelle mellem mandlige og kvindelige ledere og 3) antistereotype forskelle mellem mandlige og kvindelige ledere (Powell, 1990). Begrebet stereotyp er i sig selv et kontekstafhængigt begreb, og her skal man huske, at langt det meste af forskningen er gennemført i Nordamerika i accelererende omfang over de sidste 60 år, og resultaterne dermed primært er gyldige i denne kontekst. I en nyere metaanalyse af relationen mellem køn og lederes effektivitet (Eagly, Karau & Makhijani, 1995) har man ligefrem eksplicit afgrænset populationen til forskning i USA og Canada (Eagly et al., 1995: 129). Ifølge Powell implicerer stereotype forestillinger om kønsforskelle, at mænd har mere selvtillid, er mere aggressive, konkurrenceorienterede og beslutsomme, mens kvinder er mere sympatiske, venlige, milde, generte og følsomme over for andres behov (1990: 69). Oversat til ledelsestermer fører sådanne stereotype forestillinger frem til en hypotese om, at kvinder er bedst til det med sociale relationer, mens mænd er bedst til at få opgaverne løst hurtigt og effektivt. Typisk tænkes sådanne forskelle opstået som en kombination af en biologisk og/eller en formativ socialiseringsmodel. Det er lidt vanskeligere at postulere en klar hypotese vedrørende politik- og forandringsorientering ud fra den kønsstereotype tilgang. Ud fra den betragtning, at politik historisk set har været præget af mænd, kunne man dog forestille sig, at kvindelige topchefer i gennemsnit vil være mere tilbageholdende med at blande sig i det politiske spil end deres mandlige kolleger. Med hensyn til forandringsorientering kan der næppe argumenteres for signifikante kønsforskelle. Ovenstående analyse leder

frem til følgende kønstereotype hypoteser om relationen mellem køn og de fire typer af ledelsesorientering.

- H1: Kvindelige kommunale topchefer er i mindre grad politikorienterede end deres mandlige kolleger
- H2: Kvindelige kommunale topchefer er i højere grad relationsorienterede end deres mandlige kolleger
- H3: Kvindelige kommunale topchefer er i mindre grad opgaveorienterede end deres mandlige kolleger
- H4: Kvindelige kommunale topchefer er ikke forskellige fra deres mandlige kolleger med hensyn til forandringsorientering

Hypoteserne ovenfor er formuleret ud fra antagelser om stereotype kønsrelaterede forskelle mellem topchefer typisk baseret på enten en biologisk eller en formativ socialiseringsmodel. De er dog på ingen måde uimodsagt i litteraturen, og der er udviklet teoretiske argumenter for såvel ingen forskelle som antistereotype forskelle mellem kvindelige og mandlige ledere baseret på kombinationer af den livslange læringsmodel og den sociale indflydelsesmodel. Argumenterne præsenteres her med henblik på at blive inddraget senere i diskussionen af undersøgelsens resultater.

Med hensyn til ingen kønsrelaterede forskelle er argumentationen primært knyttet til det lange karriereforløb, som de fleste topchefer (og i høj grad også de kommunale topchefer, der er i fokus her) må igennem for at kvalificere sig til stillingen (March, 1995; Powell, 1990). Den kausale proces er, at jo højere lederne kommer i hierarkiet, desto mere ens bliver de i deres ledelse, fordi de er blevet "slebet til" og har passeret en lang række "sorteringspunkter" med (i grove træk) ens evalueringskriterier. Gennem kurser, efteruddannelse og karrieresystem standardiseres topledernes kvalifikationer, og ingen kommunale topledere når så langt uden at være både politik-, relations-, opgave- og forandringsorienterede. Ud fra denne argumentation forventes ingen eller få signifikante forskelle på mænd og kvinders ledelse.

Med hensyn til antistereotype processer er argumentationen i lighed med den foregående primært knyttet til karrieresystemet, men her er tilføjet nogle argumenter vedrørende den historiske udvikling i kvinders rolle i samfundet. Den kausale proces forventes at være, at fordi kvindelige ledere er nødt til at være exceptionelle for at få succes i et mandsdomineret karrieresystem, udvikler de motiver og adfærd, der er mere maskuline end deres mandlige kolleger. For at få gennemslagskraft må kvindelige topledere så at sige bryde med stereotype forestillinger om "de pæne piger". Det gælder i hvert fald første generation

af kvinder på de ”bonede gulve”. Nyere undersøgelser tyder på, at kvinderne stadig er ”første generation” i dansk offentlig topledelse (Hansen, 2009; 2010 (forthcoming)), hvilket giver grund til at forvente, at ”antistereotype” kausale processer i denne kontekst har betydning. Ud fra denne argumentation er forventningen, at kvindelige kommunale topchefer vil udvise mere ”maskulin” ledelse end deres mandlige kolleger.

### *Køn og public service motivation*

Fordi PSM er et nyere begreb og er udviklet inden for den i forhold til management mindre omfattende public administration-tradition, er der langt færre analyser af relationer mellem køn og PSM-indikatorer end af relationer mellem køn og ledelse. Grundlæggende anvendes imidlertid her den samme logik som forrige afsnit, og der formuleres tre kønsstereotype hypoteser om relationerne mellem køn og PSM. Det er præcis den samme strategi, som er anvendt i den eneste undersøgelse, jeg har kunnet finde, som analyserer PSM blandt offentlige ledere med et eksplicit køns perspektiv (DeHart-Davis, Marlowe & Pandey, 2006), og deres hypoteser repliceres stort set nedenfor. Ud fra en stereotyp opfattelse af kvinders generelle karakter, hvad enten den er formet biologisk eller kulturelt, kunne man forvente, at ”compassion” finder større grobund hos kvindelige topchefer end mandlige, mens rationel motivation knyttet til ”attraction to public policy making” finder mindre grobund hos kvindelige topchefer. Det er lidt sværere at sige, om normativ ”commitment to the public interest” har en kønsmæssig dimension, men her følges DeHart-Davis et al.s (2006) argumentation. Da kvinder historisk har været knyttet til privatsfæren, henføres ”commitment to the public interest” her til den maskuline sfære.

- H5: Kvindelige kommunale topchefer er i mindre grad motiveret af ”attraction to public policy making” end deres mandlige kolleger
- H6: Kvindelige kommunale topchefer er i højere grad motiveret af ”compassion” end deres mandlige kolleger
- H7: Kvindelige kommunale topchefer er i mindre grad motiveret af ”commitment to the public interest” end deres mandlige kolleger

På samme måde som for ledelsesorientering er der imidlertid nogle kausale processer baseret på den livslange læringsmodel og den sociale indflydelsesmodel, der gør det plausibelt at problematisere ovenstående hypoteser. Kvindelige topchefer har i lighed med deres mandlige kolleger været igennem et langt karriereforløb, hvor de er blevet ”slebet til”, hvilket taler for, at de ikke adskiller sig markant fra deres mandlige kolleger. Derudover kan det tænkes, at kvindelige



topchefer for at få respekt og gennemslagskraft har måttet distancere sig fra stereotype forestillinger om kvinder. Ideen er, at når kvindelige topchefer konfronteres med nogle af formuleringerne om "compassion" og "commitment to the public interest", reagerer en del imod dem. Sat på spidsen kan det tænkes, at kvindelige topchefer (for at kunne slå igennem i et stadig mandsdomineret karrieresystem) har måttet tage afstand fra traditionelle feminine værdier og udvikle en næsten amazoneagtig maskulinitet stærkere end deres mandlige kolleger.

Kigger man på de få empiriske undersøgelser, hvor relationerne mellem køn og PSM belyses, finder man mest støtte til kønsstereotype hypoteser, men de fleste af disse undersøgelser har ikke fokuseret eksplicit på køn og er ikke gennemført blandt topchefer. De forholder sig derfor ikke til karrieresystemets modererende effekt. I en tidlig undersøgelse, der belyser relationerne mellem køn og PSM (Perry, 1997), findes ikke signifikante relationer til "attraction to public policy making" og "compassion" og en negativ relation til "commitment to the public interest", men de fleste af respondenterne var ikke ledere. Jf. den tidligere nævnte undersøgelse af DeHart-Davis et al. (2006) havde kvindelige ledere i de amerikanske statslige social- og sundhedsorganisationer en signifikant højere score end deres mandlige kolleger for både "compassion" (som forventet) og "attraction to public policy making" (imod forventning), mens der ikke var nogen signifikant kønsforskel og "commitment to the public interest" (imod forventning).

## Kontrolvariable

Ledelsesorientering og PSM påvirkes naturligvis af mange andre forhold end køn, og i artiklen er medtaget variable anbefalet til kontrol inden for ledelsesforskningen (Yukl, 2010a). For det første kan forskelle i de kommunale toplederes position i organisationsstrukturen have betydning for forskelle i såvel PSM som ledelsesorientering. Eksempelvis har kommunaldirektører relationer til politikerne som en helt central del af arbejdet, mens det ikke er tilfældet for ledere længere nede i hierarkiet. For det andet kan alder, anciennitet og uddannelse spille en betydning for køns relation til såvel ledelsesorientering som PSM.

## Data og metode

Den empiriske analyse bygger på en spørgeskemaundersøgelse gennemført i oktober-november 2008. Spørgeskemaundersøgelsen omfattede medlemmerne af de kommunale chefforeninger: Kommunaldirektørforeningen, Børne- og Kulturchefforeningen, Kommunalteknisk Chefforening og Foreningen af

Socialchefer. Blandt de 1.105 medlemmer har 81,1 procent (n=896) besvaret spørgeskemaet. Herunder 75,5 procent (n=74) af kommunaldirektørerne (KD), 82,7 procent (n=81) af børne- og kulturdirektørerne (BKD), 71,4 procent (n=70) af de tekniske direktører (TD) og 76,5 procent (n=75) af socialdirektørerne (SD) i Danmark. Herudover har 168 andre forvaltningschefer og 407 andre kommunale ledere deltaget. Undersøgelsen kan betragtes som rimeligt repræsentativ for de kommunale topchefer i Danmark efter kommunalreformen (Hansen, Jensen & Pedersen, 2009).

I undersøgelsen blev der dels stillet en række spørgsmål vedrørende ledernes prioritering mellem forskellige ledelsesopgaver i hverdagen og dels en række spørgsmål relateret til begrebet *public service motivation* (PSM). Besvarelserne af disse spørgsmål er analyseret ved hjælp af faktoranalyser og reliabilitetstest, og på baggrund heraf er der konstrueret fire summative indeks for ledelsesorientering og tre summative indeks for PSM (se appendiks 1). De syv variable svarer til hver af de syv hypoteser. De fire ledelsesorienteringsvariable (ledelsesorienteringsindeks 1, 2, 3 og 4) er indikatorer for henholdsvis politisk-, relations-, opgave- og forandringsorienteret ledelsesorientering drøftet i teori-afsnittet.

*Table 1.* Deskriptiv statistik for alle variable i analyserne

	Mean	Std. Dev.	Mini	Maxi
1. Ledelsesorientering indeks1 Politisk orientering	3,41	0,93	1,00	5,00
2. Ledelsesorientering indeks2 Relationsorientering	3,44	0,56	1,60	5,00
3. Ledelsesorientering indeks3 Opgaveorientering	4,43	0,44	2,60	5,00
4. Ledelsesorientering indeks4 Forandringsorientering	3,91	0,48	2,40	5,00
5. PSM-indeks1 "Attraction to public policy making"	4,36	0,65	1,00	5,00
6. PSM-indeks2 "Compassion"	3,71	0,84	1,00	5,00
7. PSM-indeks3 "Commitment to the public interest"	4,31	0,56	1,00	5,00
8. Kvinde	0,32	0,47	0,00	1,00
9. Kommunaldirektør	0,07	0,25	0,00	1,00
10. Andre kommunale ledere	0,38	0,49	0,00	1,00
11. Alder	52,5	6,81	30,00	66,00
12. Samfundsvidenskabelig uddannelse	0,23	0,42	0,00	1,00
13. 0 til 2 års anciennitet i nuværende stilling	0,29	0,45	0,00	1,00
14. 2,1 til 4 års anciennitet i nuværende stilling	0,10	0,30	0,00	1,00
15. 0 til 5 års anciennitet i den kommunale sektor	0,04	0,20	0,00	1,00
16. 10 til 25 års anciennitet i den kommunale sektor	0,34	0,47	0,00	1,00

De tre PSM-indeks er en oversættelse og tilpasning af spørgsmål fra den amerikanske PSM-litteratur (Coursey & Pandey, 2007; Perry, 1996) og er indikatorer for henholdsvis "attraction to public policy making" (PSM-indeks1), "compassion" (PSM-indeks2) og "commitment to the public interest" (PSM-indeks3).

Beskrivende statistik for indikatorerne for ledelsesorientering og PSM samt for samtlige de andre variable, der indgår i analyserne, fremgår af tabel 1. Der er anvendt to dummy variable som kontrol for position i organisationen (variabel 9 og 10). Mens kommunaldirektøren er den øverste ikke-valgte embedsmand i kommunen, er "andre kommunale ledere" de ledere, der indgår i undersøgelsen, som ikke har forvaltningschefansvar og dermed ikke har faste formelle møder med politikerne. Referencegruppen er således topchefer med forvaltningschefansvar.

## Resultater

Data er analyseret ved hjælp af OLS-regression, og analysernes resultater præsenteres i tabellerne 2 og 3. Først præsenteres resultater for relationer mellem køn og ledelsesorientering (tabel 2). Dernæst præsenteres resultater for relationer mellem køn og PSM (tabel 3). Resultaternes relation til hypoteserne opsummeres afslutningsvis inden diskussionsafsnittet (tabel 4).

### *Køn og ledelsesorientering*

Relationerne mellem de kommunale topledere køn og de fire indikatorer for ledelsesorientering fremgår af tabel 2. Resultaterne i tabel 2 er endvidere testet i en bivariat Pearson-korrelation uden kontrolvariable, hvilket giver tilsvarende resultater med hensyn til signifikans og fortegn for relationen mellem køn og de fire former for ledelsesorientering (ikke vist). Kun hvad angår relationsorientering, findes ingen signifikante forskelle mellem kvindelige og mandlige topchefer. Derimod er kvindelige kommunale topchefer signifikant mere opgaveorienterede, signifikant mindre politikorienterede og signifikant mere forandringsorienterede.

Med undtagelse af anciennitet i nuværende stilling og 0-5 års anciennitet i den kommunale sektor (variabel 6-8) er alle kontrolvariablene som minimum moderat signifikante (10 procentniveau) i mindst en af modellerne. Særligt positionsvariablen "andre kommunale ledere" (variabel 3) er signifikant relateret til ledelsesorientering. Modellernes forklaringsgrad varierer mellem 3,1 procent (opgaveorientering) og 21,8 procent (politisk orientering).

Jf. tabel 3 har kvindelige kommunale topledere et lavere niveau af alle tre PSM-indikatorer, men sammenhængen er kun statistisk signifikant for "commitment to the public interest".

*Table 2. Køn og ledelsesorientering*

Multipel OLS-regression	Indeks1 Politik-orientering	Indeks2 Relations-orientering	Indeks3 Opgave-orientering	Indeks4 Forandrings-orientering
1. Kvinde	-0,105**	0,038	0,122**	0,106**
2. Kommunaldirektør	0,125***	-0,124**	-0,023	-0,019
3. Andre kommunale ledere	-0,373***	0,223***	-0,073	-0,088*
4. Alder	0,022	0,122**	0,084	0,060
5. Samfundsvidenskabelig uddannelse	0,008	-0,057	-0,071	-0,052
6. 0 til 2 års anciennitet i nuværende stilling	-0,010	-0,011	0,033	0,007
7. 2,1 til 4 års anciennitet i nuværende stilling	0,033	-0,004	0,017	-0,035
8. 0 til 5 års anciennitet i den kommunale sektor	0,004	-0,006	-0,022	0,026
9. 25,1 til højeste anciennitet i den kommunale sektor	0,042	0,064	0,007	0,095*
N	786	771	784	780
R <sup>2</sup>	0,218	0,135	0,031	0,037
Justeret R <sup>2</sup>	0,209	0,125	0,020	0,026

Note: Standardiserede regressionskoefficienter. Signifikansniveau er markeret med: \* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  \*\*\* $p < 0,001$ . Referencekategorien er mandlige topchefer med forv. chefansvar med over 4 års anciennitet i nuværende stilling og ml. 5 og 25 års anciennitet i den kommende sektor.

Der er ikke signifikant forskel på mandlige og kvindelige topledere med hensyn til indikatorerne for ”attraction to public policy making” og for ”compassion”. En bivariat Pearson-korrelation uden kontrolvariable giver samme resultat med hensyn til retning og signifikans (ikke vist).

Blandt kontrolvariablene er der enkelte signifikante relationer til PSM. Andre kommunale ledere er signifikant negativt relateret til ”attraction to public policy making” og positivt til ”compassion”. Alder er signifikant positivt relateret til ”compassion”, og 0 til 5 års anciennitet i den kommunale sektor er signifikant negativt relateret til ”attraction to public policy making”. Generelt forklarer modellerne kun mellem 1 og 3 procent af variationen i PSM-målene.

Tabel 3. Køn og public service motivation

Multipel OLS-regression	PSM-indeks1 "Attraction to public policy making"	PSM-indeks2 "Compassion"	PSM-indeks3 "Commitment to the public interest"
1. Kvinde	-0,023	-0,029	-0,108**
2. Kommunaldirektør	-0,017	-0,055	-0,039
3. Andre kommunale ledere	-0,091*	0,100*	-0,008
4. Alder	-0,003	0,137**	0,079
5. Samfundsvidenskabelig uddannelse	-0,002	-0,062	0,025
6. 0 til 2 års anciennitet i nuværende stilling	-0,063	0,035	0,005
7. 2,1 til 4 års anciennitet i nuværende stilling	0,020	0,030	0,052
8. 0 til 5 års anciennitet i den kommunale sektor	-0,075*	0,029	-0,004
9. 25,1 til højeste anciennitet i den kommunale sektor	-0,081	-0,023	0,007
N	765	758	762
R <sup>2</sup>	0,027	0,043	0,021
Justeret R <sup>2</sup>	0,015	0,031	0,009

Note: Standardiserede regressionskoefficienter. Signifikansniveau markeret med: \* $p < 0.05$  \*\* $p < 0,01$  \*\*\* $p < 0,001$ . Samme referencekategori som i tabel 2.

### Køn og PSM

Som det fremgår af tabel 4, er kun to (hypotese 1 og 7) af de syv hypoteser baseret på et kønsstereotypt perspektiv bekræftet af de empiriske analyser. Tre af de syv hypoteser (hypotese 2, 5 og 6) afvises, da der ikke er fundet en signifikant relation. En af de syv hypoteser (hypotese 3) afvises, da der er fundet det modsatte resultat af, hvad en kønsstereotyp tilgang ville forudsige. Den ene hypotese om ingen forskel (forandringshypotesen H4) afvises også, da resultaterne indikerer, at kvindelige kommunale topchefer er signifikant mere forandringsorienterede end deres mandlige kolleger.

## Hypoteser sammenholdt med resultater

Tabel 4. Oversigt over de syv hypoteser og deres status i forhold til bekræftelse/afvisning

H1	Politikorientering: Kvindelige kommunale topchefer er i mindre grad politikorienterede end deres mandlige kolleger	Bekræftet
H2	Relationsorientering: Kvindelige kommunale topchefer er i højere grad relationsorienterede end deres mandlige kolleger	Afvist (ikke signifikant relation)
H3	Opgaveorientering: Kvindelige kommunale topchefer er i mindre grad opgaveorienterede end deres mandlige kolleger	Afvist (signifikant positiv relation)
H4	Forandringsorientering: Kvindelige kommunale topchefer er ikke forskellige fra deres mandlige kolleger med hensyn til forandringsorientering	Afvist (signifikant positiv relation)
H5	PSM attraction to public policy making: Kvindelige kommunale topchefer er i mindre grad motiveret af "attraction to public policy making" end deres mandlige kolleger	Afvist (ikke signifikant relation)
H6	PSM compassion: Kvindelige kommunale topchefer er i højere grad motiveret af "compassion" end deres mandlige kolleger	Afvist (ikke signifikant relation)
H7	PSM commitment to the public interest: Kvindelige kommunale topchefer er i mindre grad motiveret af "commitment to the public interest" end deres mandlige kolleger	Bekræftet

## Diskussion

Det er ret tydeligt, at køn har betydning for ledelsesorientering og (dog i mindre grad) for ledernes *public service motivation*. I fire af de syv modeller er der fundet signifikante forskelle mellem topcheferne relateret til køn. Undersøgelsen indikerer, at kvindelige kommunale topchefer er signifikant mindre politikorienterede, mere opgaveorienterede og mere forandringsorienterede og mindre motiveret af "commitment to the public interest" end deres mandlige kolleger. En implikation af denne undersøgelse kan derfor være, at vi faktisk kan forvente forandringer i kommunernes ledelse som følge af ændringer i deres demografiske sammensætning.

Det er derimod mindre klart, hvilke processer der kan have genereret de fundne forskelle. Kun to af de syv hypoteser begrundet i et kønsstereotyp perspektiv har fundet støtte i de empiriske resultater. En af grundene kan være, at artiklens teoretiske forestilling om, at der eksisterer en stereotyp kvinderolle, som kvindelige topchefer må forholde sig til (enten ved at tilpasse sig den eller ved at reagere imod den), er forældet. De klassiske teorier om mande- og kvinderoller blev formuleret i 1950'erne, og de samfundsmæssige forandringer

i relationerne mellem kønnene siden dengang har været omfattende (Barnett & Hyde, 2001). Det gælder ikke mindst i Skandinavien.

Også lederrollen er ifølge en del forskere (DeHart-Davis, Marlowe & Pandey, 2006) under forandring til en mere androgyn rolle, hvor såvel feminine som klassiske maskuline aspekter ved rollen er væsentlige. Disse ændringer medfører, at de processer, hvorigennem køn får betydning for ledelsesorientering og *public service motivation*, bliver mere komplekse og måske også vanskeligere klart at afdække.

Relateret hertil, men mere generelt, rejser det spørgsmålet om status for de fire forklaringsmodeller, som ligger bag ved stereotype og antistereotype teorier om kønsmæssige forskelle i ledelsesorientering og motivation. I teori afsnittet sammenfattedes disse i biologiske, formative, livslang lærings- og sociale indflydelsesmodeller, og der blev argumenteret for, at alle fire modeller kan have betydning for, om og på hvilke måder køn gør en forskel for ledelse. Jeg vil foreslå, at disse modeller bedst forstås som sociale mekanismer, hvis betydning er kontekstafhængig (Hedström & Swedberg, 1998). Selvom eksempelvis den biologiske forklaringsmodel måske har betydning for ledelsesorientering, så kan det konkrete resultat af denne betydning være fuldstændig forskelligt afhængigt af den kontekst og de institutioner (eksempelvis type af karrieresystem og velfærdsstat), som de biologiske mekanismer virker i.

## Konklusion

I denne artikel er det blevet undersøgt, om køn har betydning for forskelle i kommunale topchefer ledelsesorientering og *public service motivation*. Undersøgelsen viser, at køn har signifikant betydning for nogle former for såvel ledelsesorientering som *public service motivation*. Undersøgelsen indikerer således, at den øgede andel af kvinder blandt de kommunale topchefer også kan medføre en ændret ledelsespraksis. Artiklen har endvidere analyseret, om simple modeller baseret på stereotype kønsroller og betydningen af karrieresystemer kan forklare de fundne forskelle. Konklusionen er, at det kan de ikke. Et godt bud på årsagen hertil er, at de seneste årtiers enorme samfundsmæssige forandringer i relationen mellem kønnene har medført, at mange af vores teorier herom er forældede. Der er behov for at gentænke teorierne i en ny kontekst med nye kønsmæssige relationer.

Artiklens analyser er baseret på selvrapportering af ledelsesorientering og motivation i en spørgeskemaundersøgelse i 2008, hvilket indebærer en række svagheder. Vi ved ikke noget om, hvorvidt de forskelle mellem mandlige og kvindelige ledere, der er fundet her, er stabile over tid. Her kunne en replikation af undersøgelsen i et fremtidigt forskningsprojekt være nyttigt. Vi ved

heller ikke, om forskelle i mandlige og kvindelige lederes beskrivelser af deres ledelsesorientering og motivation i en spørgeskemaundersøgelse også opleves som reelle forskelle af dem, de samarbejder med. I fremtidige forskningsprojekter kunne dette undersøges ved at anvende forskningsdesigns, der baseres på andre interessenter som eksempelvis 360 graders evalueringer (Brett & Atwater, 2001).

Det er imidlertid et bidrag i sig selv at kende til køns betydning for hhv. ledelsesorientering og *public service motivation* blandt kommunale topchefer. Eftersom resultaterne viser, at kvindelige ledere er mere opgave- og forandringsorienterede, mens mændene er mere politikorienterede og har større "commitment to the public interest", må begge kønnene siges at have egenskaber, der jf. tidligere undersøgelser (Petrovsky & Ritz, 2010; Yukl, 2010c) bidrager til effektivitet og performance. Med andre ord tyder artiklen på, at vi har brug for både mandlige og kvindelige ledere i den offentlige sektor.

## Litteratur

- Abramson, P. (1975). *Generational Change in American Politics*. Lexington, MA: Heath.
- Abramson, P. & Ronald Inglehart (1995). *Value change in global perspective*. Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.
- Barnett, R.C. & J.S. Hyde (2001). "Women, men, work, and family – An expansionist theory", *American Psychologist*, vol. 56, pp. 781-796.
- Berger, Peter L. & Thomas Luckmann (1967). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday & Company, Anchor Books.
- Bourdieu, Pierre (1997). "Socialt rum og symbolsk rum", pp. 15-36 i *Af Praktiske grunde. Omkring teorien om menneskelig handlen*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bradbury, M.D. & J.E. Kellough (2008). "Representative bureaucracy: Exploring the potential for active representation in local government", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, pp. 697-714.
- Brett, J.F. & L.E. Atwater (2001). "360 degrees feedback: Accuracy, reactions, and perceptions of usefulness", *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, pp. 930-942.
- Carlson, Sune (1991). *Executive behaviour. Reprinted with contributions by Henry Mintzberg and Rosemary Stewart*. Uppsala: Textgruppen i Uppsala AB.
- Chattopadhyay, P., W.H. Glick, C.C. Miller & G.P. Huber (1999). "Determinants of executive beliefs: Comparing functional conditioning and social influence", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 763-789.
- Coursey, D.H. & S.K. Pandey (2007). "Public Service Motivation Measurement: Testing an Abridged Version of Perrys Proposed Scale", *Administration & Society*, vol. 39, pp. 547-568.



- DeHart-Davis, L., J. Marlowe & S.K. Pandey (2006). "Gender dimensions of public service motivation", *Public Administration Review*, vol. 66, pp. 873-887.
- Eagly, A.H., S.J. Karau & M.G. Makhijani (1995). "Gender and the Effectiveness of Leaders – a Metaanalysis", *Psychological Bulletin*, vol. 117, pp. 125-145.
- Hansen, M.B. (1997). "Kommunaldirektøren – en lokal aktør mellem politik og embedsværk", i H.P. Jørgensen, P. Gundelach & K.K. Klausen (red.), *Det lokale. Decentral politik og forvaltning*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Hansen, M.B. (2000). "Actors, structures and rules: The life of Danish Citymanagers", i P. Dahler-Larsen (red.), *Social Bonds to City Hall: How Appointed CEOs Enter, Experience and Leave Their Jobs in Western Local Governments*. Odense: Odense University Press.
- Hansen, M.B. (2009). *Kommunernes administrative lederskab efter kommunalreformen. Et kortfattet signalement*. De Kommunale Chefforeninger og Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet, Odense.
- Hansen, M.B. (2010)(forthcoming). "The Development and Current Features of the Danish Civil Service System", i F.M. v.d. Meer (red.), *Civil Service Systems in Western Europe*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Hansen, M.B., C.P. Jensen & J.T. Pedersen (2009). "Kommunernes administrative lederskab efter kommunalreformen. Spørgeskemaundersøgelse til medlemmerne af de kommunale chefforeninger, efteråret 2008". Odense: Syddansk Universitet, Institut for Statskundskab.
- Hazelrigg, L.E. (1991). "The Problem of Micro-Macro Linkage – Rethinking Questions of the Individual, Social-Structure, and Autonomy of Action", *Current Perspectives in Social Theory*, vol. 11, pp. 229-254.
- Hedström, P. & R. Swedberg (1998). "Social Mechanisms. An Analytical Approach to Social Theory", i J. Elster & M.S. McPherson (red.), *Studies in Rationality and Social Change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jennings, M.K. & R. Niemi (1974). *The Political Character of Adolescence*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Latham, G.P. & C.C. Pinder (2005). "Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century", *Annual Review of Psychology*, vol. 56, pp. 485-516.
- Lundquist, L. (1993). "Förvaltningschefens offentliga etos", pp. 145-172 i *Ämbetsman eller direktör? Förvaltningschefen i demokratin*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- March, James G. (1995). "Hvordan vi taler, og hvordan vi handler. Ledelse i teori og praksis", pp. 29-49 i *Fornuft og forandring. Ledelse i en verden beriget med uklarhed*. København: Samfundslitteratur.
- Mintzberg, Henry (1973). *The Nature of Managerial Work*. London: Prentice-Hall, Inc.
- Mouritzen, P.E., H. Larsen, H. Ragn-Hansen & A.S. Liedecke (1993). *Modenfællesfremtid? De kommunale chefforeninger i en brydningstid*. Odense: Odense Universitet.

- Mouritzen, Poul Erik & James H. Svara (2002). *Leadership at the Apex. Politicians and Administrators in Western Local Governments*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- Perry, J.L. (1996). "Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 6, pp. 5-24.
- Perry, J.L. (1997). "Antecedents of Public Service Motivation", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 7, pp. 181-197.
- Perry, J.L. (2000). "Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 10, pp. 471-488.
- Perry, J.L. & A. Hondeghem (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J.L., D. Mesch & L. Paarlberg (2006). "Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited", *Public Administration Review*, vol. 66, pp. 505-514.
- Perry, J.L. & L.R. Wise (1990). "The Motivational Bases of Public Service", *Public Administration Review*, vol. 50, pp. 367-373.
- Petrovsky, N. & A. Ritz (2010). "Do Motivated Elephants Gallop Faster? An Assessment of the Effect of Public Service Motivation on Government Performance at the Individual and Organizational Levels", præsenteret ved *International Conference on Public Service Motivation (PSM) and Public Performance in a Globalized World*. Huazhong University of Science & Technology, China.
- Powell, Gary N. (1990). "One More Time: Do Female and Male Managers Differ?", *The Executive*, vol. 4, pp. 68-75.
- Riiskjær, Erik (1982). *Kommunale forvaltningschefer. En forskningsrapport om kommunale forvaltningschefer – ledelsesrammer, rekrutteringsbaggrund og holdninger*. Århus: Politica.
- Scott, W.R. (2001). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Stewart, Rosemary (1982). *Choices for the Manager. A Guide to Managerial Work and Behaviour*. London: McGraw-Hill Book Company (UK) Ltd.
- Stewart, Rosemary (1989). "Studies of Managerial Jobs and Behaviour: The Ways Forward", *Journal of Management Studies*, vol. 26, no. 1, pp. 1-10.
- Subramaniam, V. (1967). "Representative Bureaucracy – Reassessment", *American Political Science Review*, vol. 61, pp. 1010-1019.
- Yukl, G. (2010a). "Gender, Diversity, and Cross-Cultural Leadership", i G. Yukl (red.), *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson.
- Yukl, G. (2010b). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G. (2010c). "Perspectives on Effective Leadership Behavior", i G. Yukl (red.), *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson.

## Appendiks 1. Indekskonstruktioner for ledelsesorientering og *public service motivation* (PSM)

Ledelsesorienteringsindeks: Enhver kommunal leder må nødvendigvis prioritere mellem forskellige opgaver. Nedenfor er opregnet et antal ledelsesopgaver. Du bedes vurdere, hvordan du lægger vægten på opgaven i dit daglige arbejde. Kryds af på en skala fra 1 (ingen vægt) til 5 (meget stor vægt). (Sæt ét kryds i hver række)

1. Ledelsesorientering indeks1 Politisk orientering (alpha=0,68)	9. Rådgive borgmesteren i juridiske, økonomiske og tekniske spørgsmål 10. Give borgmesteren politisk rådgivning 12. Udvikle normer for samspillet mellem politikere og embedsmænd
2. Ledelsesorientering indeks2 Relationsorientering (alpha=0,62)	1. Løse medmenneskelige problemer og modsætninger 4. Vejlede underordnede i den daglige sagsbehandling 5. Være informeret om medarbejdernes synspunkter 25. Fungere som brandslukker og håndtere akutte kriser 26. Udvikle og forbedre samspillet med de decentrale virksomheder og institutioner
3. Ledelsesorientering indeks3 Opgaveorientering (alpha=0,74)	13. Påvirke beslutningsprocessen således, at der fremkommer hensigtsmæssige og effektive løsninger 15. Sikre effektiv udnyttelse af ressourcer 16. Sikre, at politiske beslutninger gennemføres loyalt og hurtigt 17. Være informeret om politiske signaler 18. Holde underordnede orienterede om mål og planer
4. Ledelsesorientering indeks4 Forandringsorientering (alpha=0,58)	2. Stimulere til samarbejde mellem sektorforvaltninger 3. Formulere ideer og visioner 6. Udvikle og tage nye arbejdsrutiner og arbejdsmåder i brug 20. Skabe grundlag for en effektiv udnyttelse af moderne teknologi 21. Løse problemer gennem tilpasning af organisationen

PSM-indeks: Ledende embedsmænd i den offentlige sektor kan have forskellige opfattelser og være motiveret i deres arbejde af forskellige aspekter ved jobbet. Nedenfor fremsættes en række påstande, som du bedes angive, om du er mere eller mindre enig eller uenig i. (Sæt ét kryds per række) (Skala fra 1 helt uenig ... 3 Neutral ... 5 Helt enig)

5. PSM-indeks1 "Attraction to public policy making" (alpha=0,75)	1. Jeg forbinder generelt politik med noget positivt 2. Jeg finder den politiske beslutningsproces spændende 3. Jeg har generelt et godt indtryk af politikere
6. PSM-indeks2 "Compassion" (alpha=0,57)	9. Jeg bliver følelsesmæssigt berørt, når jeg ser mennesker i nød 10. Daglige begivenheder minder mig ofte om, hvor afhængige vi er af hinanden
7. PSM-indeks3 "Commitment to the public interest" (alpha=0,51)	4. Jeg bidrager uselvsk til samfundet 5. Meningsfuld offentlig service er meget vigtigt for mig 6. Jeg foretrækker, at embedsmænd gør det samfundsmæssigt bedste, selvom det skader mine egne personlige interesser