

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

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

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

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

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

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

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

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

Transformations- og transaktionsledelse i den (danske) offentlige sektor

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

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

Transformationsledelse og transaktionsledelse som multidimensionale begreber

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

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

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

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

Opfattelser af ledelse på forskellige niveauer

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Data og metode

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

Tabel 2: Besvarelsesstatistik

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

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

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

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

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

Table 3: Spørgsmålsformuleringer samt faktorloadings fra konfirmativ faktoranalyse

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

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

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

Resultater

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

Variation i opfattet ledelse inden for og mellem organisationer

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

Måleenheden for disse resultater er de kvadrerede afvigelser, og det kan derfor være vanskeligt at fortolke på størrelsen af variationen. *Standardafvigelsen* bygger på de kvadrerede afvigelser⁴ og kan siges at udtrykke den typiske afstand mellem en observation og gennemsnittet (Agresti og Finlay, 2009: 48). Tabel 4 og histogrammerne i figur 1-4 vidner om en betydelig spredning i medarbejdernes opfattelse af ledelsesformerne. Standardafvigelsen er i alle tilfælde over 20 (minimum 21,15 og maksimum 27,04), og histogrammerne illustrerer, hvordan observationerne spreder sig over hele den teoretiske spændvidde på skalaen (0-100) (se appendiks). Hvis vi igen bryder variationen i den

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

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

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

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

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

Variation i opfattet ledelse mellem områder

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

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

Er lederes og medarbejderes opfattelser af ledelse forskellige?

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

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

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

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

Diskussion

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Noter

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Litteratur

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

- Atwater, Leanne E., Cheri Ostroff, Francis J. Yammarino og John W. Fleenor (1998). Self-other agreement: Does it really matter? *Personnel Psychology* 51 (3): 577-598.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, Bernard M. og Bruce J. Avolio (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly* 17 (1): 112-121.
- Bass, Bernard M. og Ronald E. Riggio (2006). *Transformational Leadership*. 2. udg. Mahwah, NJ: L. Erlbaum Associates.
- Bellé, Nicola (2014). Leading to make a difference: a field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory* 24 (1): 109-136.
- Cascio, W.F. og Enzo R. Valenzi (1977). Behaviorally anchored rating scales: effects of education and job experience of raters and ratees. *Journal of Applied Psychology* 62 (3): 278-282.
- Dionne, Shelley D., Alka Gupta, Kristin Lee Sotak, Kristie A. Shirreffs, Andra Serban, Chanyu Hao, Dong Ha Kim og Francis J. Yammarino (2014). A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. *The Leadership Quarterly* 25 (1): 6-35.
- Fleenor, John W., James W. Smither, Leanne E. Atwater, Phillip W. Braddy og Rachel E. Sturm (2010). Self-other rating agreement in leadership: a review. *The Leadership Quarterly* 21 (6): 1005-1034.
- Frey, Bruno S. (1997). *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Hersey, Paul og Kenneth H. Blanchard (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 6. udg. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Holm-Pedersen, Christina, Lotte B. Andersen, Bente Bjørnholt, Mathilde Høybye-Mortensen, Louise L. Bro og Vibeke N. Andersen (2015). *Ledelsesspænd på daginstitutionssområdet*, KORA rapport. <http://www.kora.dk/udgivelser/udgivelse/i10768/Ledelsesspaend-paa-daginstitutionssomraadet> (5. februar, 2016).
- House, Robert J. (1998). Appendix: Measures and Assessments for the Charismatic Leadership Approach: Scales, Latent Constructs, Loadings, Cronbach Alphas, and Interclass Correlations, i Fred Dansereau og Francis J. Yammarino (red.), *Leadership: The Multiple-Level Approaches Contemporary and Alternative* (Vol. 24, Part B). London: JAI Press.
- Jacobsen, Christian B. og Lotte B. Andersen (2015). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review* 75 (6): 829-841.

- Jacobsen, Christian B., Thorbjørn S. Nielsen og Jesper R. Hansen (2013). Det ledelsesmæssige fundament: ledelsesstruktur, ledelsesstrategi og strategisk ledelse, pp. 93-110 i Lotte B. Andersen et al. (red.), *Styring, ledelse og resultater på ungdomsudannelserne*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Jung, Dong I. og Bruce J. Avolio (2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior* 21 (8): 949-964.
- Lowe, Kevin B., K. Galen Kroeck og Nagaraj Sivasubramaniam (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly* 7 (3): 385-425.
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff og Gregory A. Rich (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 29 (2): 115-134.
- Meier, Kenneth J. og Laurence J. O'Toole (2013). Subjective organizational performance and measurement error: common source bias and spurious relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory* 23 (2): 429-456.
- Moynihan, Donald P., Sanjay K. Pandey og Bradley E. Wright (2012). Setting the table: How transformational leadership fosters performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory* 22 (1): 143-164.
- Moynihan, Donald P., Sanjay K. Pandey og Bradley E. Wright (2014). Transformational leadership in the public sector: empirical evidence of its effects, pp.87-104 i Yogesh K. Dwivedi, Mahmud A. Shareef, Sanjay K. Pandey og Vinod Kumar (red.), *Public Administration Reformation: Market Demand from Public Organizations*. New York: Routledge.
- Northouse, Peter G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage.
- O'Shea, Patrick G., Roseanne J. Foti, Neil M. A. Hauenstein og Peter Bycio (2009). Are the best leaders both transformational and transactional? A pattern-oriented analysis. *Leadership* 5 (2): 237-259.
- Oberfield, Zachary W. (2014). Public management in time: a longitudinal examination of the Full Range of Leadership Theory. *Journal of Public Administration Research and Theory* 24 (2): 407-429.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman og Richard Fetter (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly* 1 (2): 107-142.
- Podsakoff, Philip M., William M. Todor og Richard Skov (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal* 25 (4): 810-821.

- Paarlberg, Laurie E. og James L. Perry (2007). Values management: aligning employee values and organization goals. *The American Review of Public Administration* 37 (4): 387-408.
- Rainey, Hal G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations*. 5. udg. San Francisco: Jossey-Bass & Pfeiffer Imprints, Wiley.
- Roth, Wendy D. og Jal D. Mehta (2002). The Rashomon effect: combining positivist and interpretivist approaches in the analysis of contested events. *Sociological Methods & Research* 31 (2): 131-173.
- Trottier, Tracey, Montgomery Van Wart og XiaoHu Wang (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public Administration Review* 68 (2): 319-333.
- Tsui, Anne S., Terri D. Egan og Charles A. O'Reilly (1992). Being different: relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly* 37 (4): 549-579.
- Van Knippenberg, Daan og Sim B. Sitkin (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: back to the drawing board? *The Academy of Management Annals* 7 (1): 1-60.
- Wright, Bradley E., Donald P. Moynihan og Sanjay K. Pandey (2012). Pulling the levers: transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review* 72 (2): 206-215.
- Wright, Patrick M. og Lisa H. Nishii (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis, pp. 97-110 i David Guest, Jaap Paauwe og Patrick Wright (red.), *HRM & Performance: Achievements & Challenges*. Chichester: Wiley: 97-110.
- Yukl, Gary (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly* 10 (2): 285-305.