

# Kortlægning af forskningslitteratur om effekter af måder at udøve offentlig ledelse på

- empirisk evidens i en dansk kontekst

Udført af Christopher Ebbrecht, Simon Fuglsang og Christinna Weyer-gang Ladegaard

I samarbejde med Ebbe Krogh Graversen, Andreas Kjær Stage, Allan Rye Lyngs, Christine Baker, Caroline Skovgård Jørgensen, Mads Kruse og Amalie Due Svendsen

---

Denne litteraturkortlægning er en af tre separate 'Litteraturkortlægninger af ledelsesforskning og forskning i lederuddannelser', som Dansk Center for Forskningsanalyse ved Aarhus Universitet udfører for Styrelsen for Forskning og Uddannelse. De tre kortlægninger omhandler eksisterende litteratur indenfor effekt og effektmåling af offentlige lederuddannelser, effekter af måder at udøve offentlig ledelse på og effekter af didaktiske virkemidler og rammer for udvikling og efteruddannelse af offentlig ledere.

---

## Indhold

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>0 – SAMMENFATNING</b>                                                             | <b>3</b>  |
| <b>1 – INDLEDNING</b>                                                                | <b>6</b>  |
| 1.1 – KORTLÆGNINGENS METODE OG CENTRALE BEGREBER                                     | 6         |
| 1.2 – KARAKTERISTIK AF VIDENSGRUNDLAGET                                              | 8         |
| <b>2 – PEER-REVIEWEDE REVIEWS AF EFFEKTER AF MÅDER AT UDØVE OFFENTLIG LEDELSE PÅ</b> | <b>10</b> |
| <b>3. TRANSFORMATIONS- OG TRANSAKTIONSLEDELSE</b>                                    | <b>12</b> |
| 3.1 – DIREKTE EFFEKTER AF TRANSFORMATIONS - OG TRANSAKTIONSLEDELSE                   | 13        |
| 3.2 – BETINGELSER FOR EFFEKTER AF TRANSFORMATIONS- OG TRANSAKTIONSLEDELSE            | 17        |
| 3.3 – DELKONKLUSION, EFFEKTER AF TRANSFORMATIONS- OG TRANSAKTIONSLEDELSE             | 20        |
| <b>4 – ØVRIG FORSKNING I EFFEKTER AF LEDELSESAADFÆRD</b>                             | <b>20</b> |
| 4.1 – LAISSEZ-FAIRE LEDELSE                                                          | 22        |
| 4.2 – ANDRE RETNINGER I LEDELSESSTUDIER                                              | 22        |
| 4.3 – SAMMENHÆNGEN MELLEM LEDERES OG MEDARBEJDERES OPFATTELSE AF LEDELSE             | 24        |
| <b>5 – OPSUMMERING OG OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER</b>                                       | <b>24</b> |
| <b>6 – LITTERATURLISTE</b>                                                           | <b>29</b> |
| <b>7 – OVERSIGTSTABEL</b>                                                            | <b>33</b> |

## 0 – Sammenfatning

Dansk Center for Forskningsanalyse ved Aarhus Universitet har i perioden januar til maj 2020 gennemført en systematisk kortlægning af forskningslitteratur til eftersyn af offentlige lederuddannelser. Kortlægnings hovedfokus er forskningslitteratur<sup>1</sup>, der behandler effekter af måder at udøve ledelse på i den offentlige sektor. Kortlægningens arbejdsspørgsmål er følgende:

*Hvilke målbare effekter har forskellige måder at udøve ledelse på i den offentlige sektor for organisationer, medarbejdere og brugere?*

### Metode

Kortlægningen er gennemført ved brug af metoden Rapid Evidence Assessment (REA), en systematisk og transparent gennemgang af den relevante evalueringsbaserede litteratur. Studier er inkluderet i kortlægningen, hvis de opfylder alle følgende kriterier: 1) er udført i perioden 2010-2020. 2) Omhandler offentlige ledere eller lederuddannelser i en dansk eller sammenlignelig kontekst. 3) Bidrager til belysning af effekter af måder at udøve offentlig ledelse på. 4) Har fokus på interaktioner mellem ledere og medarbejdere og/eller brugere. 5) Overvejende indeholder empirisk evidens. Studier er således ekskluderet, hvis de er ældre end 2010, ikke vurderes at være anvendelige for en dansk kontekst, ikke bidrager til belysning af arbejdsspørgsmålet eller overvejende er teoretiske eller teori-diskuterende.

Den fundne litteratur via REA-metoden er suppleret af vurderet relevant dansk litteratur fremsøgt via lederuddannelsespena, danske forskningsmiljøer og forskere inden for temaet samt enkelte friségninger.

### Resultater

Kortlægningens vidensgrundlag er overvejende dansk og nordisk litteratur. Den inkluderede litteratur kobler sig hovedsageligt til effekter af transformations- og transaktionsledelse og forudsætninger for disse effekter. Ligeledes er der litteratur, som omhandler andre former for ledelse, der dog gennemgående relateres til de to store ledelsesstile, særligt transformationsledelse.

---

<sup>1</sup> Heri både litteratur fra peer-reviewed tidsskrifter, samt litteratur i rapportformat der udfører selvstændige empiriske analyser af høj kvalitet.

Kortlægningens substantielle resultater falder i tre hovedspor: **tidligere reviews af effekter af måder at udøve offentlig ledelse på, effekter af transformations- og transaktionsledelse, og effekter af ledelse fra anden ledelsesforskning.**

#### *Konkrete effektmål og effekter af ledelsesstile og -adfærd i den offentlige sektor*

Litteraturen indikerer, at der er positive effekter af aktiv ledelse, særligt transformations- og transaktionsledelse (og kombinationen af de to) på en række relevante outcomes, mens fraværende (laissez-faire) ledelse er relateret til negative outcomes. En håndfuld studier beskæftiger sig ligeledes med ledelsesstile uden for denne tredeling, men disse udgør et klart mindretal.

Litteraturen er næsten udelukkende fokuseret på praksisnære outcome-mål, særligt medarbejderes motivation og engagement modtager meget interesse. Herimod er kun ganske få studier fokuseret på brugernære effekter. Disse omhandler alle sammenhænge mellem ledelsesstil og karakterniveauer (i hhv. folkeskoler og gymnasier) og finder kun små eller betingede effekter.

Herudover står det klart, at effekter af ledelsesstile og adfærd er kontekstspecifikke. Karakteristika ved ledere, medarbejdere og organisation er alle relevante for effektiviteten af måder at udøve offentlig ledelse på, ligesom det også står klart, at der ikke er en 1:1 sammenhæng mellem lederens intenderede adfærd, og det der opleves af de ansatte.

Endeligt er der en klar overvægt af observationelle studier i den identificerede litteratur, mens eksperimenter udgør en mindre andel. Dette besværliggør kausalslutninger, da utestede faktorer samt omvendt eller rekursiv kausalitet kan drive de effekter, der identificeres. Nogle eksperimenter er inkluderet, og disse støtter overvejende konklusionerne i surveystudierne, men dette er ikke nødvendigvis tilstrækkeligt til at konkludere, at de identificerede sammenhænge i de observationelle studier er udtryk for kausalsammenhænge.

#### **Opmærksomhedspunkter**

På baggrund af de resultater der er identificeret i denne kortlægning vurderes fire opmærksomhedspunkter at være særligt relevante for det videre arbejde med forskning i betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på:

- Transformations- og transaktionsledelse (og til dels laissez-faire ledelse) er de mest studerede former for ledelsesadfærd, og udgør den klare majoritet af litteraturfeltet.
- Langt størstedelen af litteraturen fokuserer på praksisnære effekter, mens kun få studier undersøger brugernære effekter.
- I hvilken grad, og under hvilke omstændigheder, intenderet ledelsesadfærd overføres til medarbejdere, og hvorledes disse effekter videre påvirker kvalitet for brugeren er uklart.
- Observationelle studier udgør den klare majoritet af datamaterialet. Flere eksperimentelle og/eller tidsseriestudier ville øge den interne validitet og dermed sikkerhed i de kausalslutninger, der ligger mere eller mindre eksplicit i litteraturen.

## 1 – Indledning

Kortlægningens formål er at etablere et lettilgængeligt overblik over de væsentligste empiriske forskningsartikler og -publikationer inden for temaet '**effekter af måder at udøve offentlig ledelse på**'. Kortlægningen er den anden af tre som, samlet set, belyser effekter af forskellige måder at tilrettelægge, udvikle og organisere offentlige lederuddannelser i Danmark.

Kortlægningen skal bidrage til, at alle typer offentlige udbydere af lederuddannelser samt arbejdsgruppen for Eftersyn af Offentlige Lederuddannelser kan basere deres arbejde og udvikling på et så solidt og aktuelt evidensbaseret vidensgrundlag som muligt.

### 1.1 – Kortlægningens metode og centrale begreber

Dette analysenotat identificerer og beskriver litteratur, der beskæftiger sig med **effekter af måder at udøve offentlig ledelse på**, og som er vurderet af høj relevans og kvalitet.

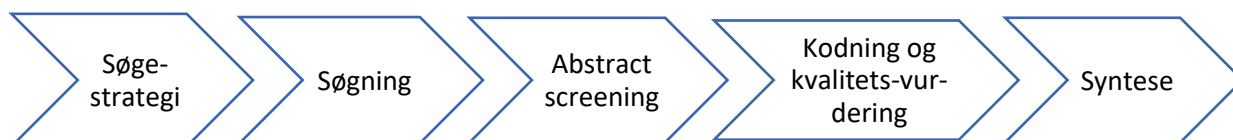
Kortlægningen afgrænses af en række begreber, som har betydning for den anvendte søgestrategi, kombinationerne af søgeord og den efterfølgende screening og vurdering af den fundne litteratur. Følgende præciseringer og afgrænsninger er implementeret og anvendt i kortlægningsprocessen.

- **Ledelse:** Omhandler generelt beskæftigelse med både rammevilkår (fx strategi og budget) og med at få ansatte til at udfylde disse i praksis. Denne kortlægning har dog udelukkende fokus på litteratur om ledelsestile og -adfærd frem for styring.
- **Brugernærhed:** Henviser til en leder eller effekt, som har en organisatorisk nærhed til organisationens brugere.
- **Praksisnærhed:** Henviser til en leder eller lederuddannelse som har en faglig nærhed til de fagprofessionelle der ledes (fx sygeplejersker, lærere etc.)

Til kortlægningen anvendes litteraturindsamlingsmetoden *Rapid Evidence Assessment*<sup>2</sup> (herefter REA). Denne tilgang muliggør en systematisk og transparent gennemgang af den relevante litteratur.

Litteratursøgningen er afgrænset til at inkludere studier, der indeholder data fra lande, der uddannelses- og systemmæssigt ligner det offentlige danske efter- og videreuddannelsessystem. I praksis har det betydet, at kortlægningen næsten udelukkende inkluderer nordiske studier. Søgeperioden er afgrænset til 2010-2020 for at stille skarpt på de nyeste tendenser i forskningen. Dog kan ældre studier med særlig relevans være inddraget. Kun litteratur baseret på empirisk evidens er inkluderet, med den ene undtagelse at reviews, der er vurderet særligt relevante, også er inkluderet. Litteraturen identificeret via REA-metoden er suppleret af litteratur fremsøgt via danske lederuddannelsespena, danske forskningsmiljøer, forskere inden for feltet, samt enkelte frisøgninger, særligt med henblik på at identificere ikke-tidsskriftspubliceret litteratur.

**Figur 1.1: Metodeproces i Rapid Evidence Assessment<sup>3</sup>**



Efter de tre første REA-trin er der identificeret i alt 181 studier inden for kortlægningstemaet “betydning af måder er udøve offentlig ledelse”. Den efterfølgende syntese indeholder og behandler de studier, der er vurderet til at udgøre de mest centrale studier inden for kortlægningens område. Denne kvalitetsvurdering er baseret på tre forhold, i prioriteret rækkefølge:

1. **Anvendelighed:** I hvilken grad bidrager det enkelte studie med information, der er relevant for kortlægningstemaets aftagergruppe. Relevans er vurderet på baggrund af nærhed til 1) en dansk og/eller nordisk kontekst, 2) organisationer i den offentlige sektor.

---

<sup>2</sup> Thomas, J., Newman, M. & Oliver, S. (2013). Rapid evidence assessment of research to inform social policy: taking stock and moving forward. *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*, 9(1), 5-27.

<sup>3</sup> Som præsenteret i Rambøll (2019). National vidensopsamling om almen VEU – Delopgave 1: Systematisk Kortlægning [Rapport].

2. **Troværdighed:** Hvorvidt studiet er rammesat af eksisterende litteratur, henviser til be-schaffenheden af anvendt empirisk data og præsenterer de konkrete empiriske resultater.
3. **Akademisk niveau:** De mest gængse akademiske kriterier for kvalitetssikret litteratur, f.eks. peer-review, datatriangulering, brug af validerede skalaer, fyldestgørende metodi-ske overvejelser.

På baggrund af denne kvalitetsvurdering er 37 studier inddraget i den endelige syntese i nærvæ-rende analysenotat. Resumeer for hvert af disse studier kan findes i det medfølgende oversigts-notat, og en sammenfatning af disse findes i analysenotatets afsnit 7 (litteraturoversigt). Det er således disse 37 studier, der udgør kortlægningens **vidensgrundlag**.

## 1.2 – Karakteristik af vidensgrundlaget

Kortlægningens vidensgrundlag består af 31 tidsskriftsartikler, 3 evalueringsrapporter samt 3 re-views. Nedenfor ses fordelingen af studier, i forhold til hvilke lande deres datamateriale er ind-samlet i. Studierne i den inkluderede litteratur er hovedsageligt danske med enkelte bidrag fra de andre nordiske lande, især Norge. Kun blandt de inkluderede reviews brydes denne tendens, med inklusionen af 3 reviews med et internationalt fokus, hvoraf et enkelt er et dansksproget review, der ligeledes trækker på international litteratur.

**Tabel 1.1: Geografisk fordeling af studierne i kortlægningens litteratur**

|                            | Danmark | Sverige | Norge | Finland | International |
|----------------------------|---------|---------|-------|---------|---------------|
| <b>Tidsskriftsartikler</b> | 24      | 1       | 5     | 1       | -             |
| <b>Rapporter</b>           | 3       | -       | -     | -       | -             |
| <b>Reviews</b>             | -       | -       | -     | -       | 3             |
| <b>Antal studier i alt</b> | 27      | 1       | 5     | 1       | 3             |

Kortlægningen har ikke prioriteret specifikke ledelsesformer, men har forsøgt at frasortere litte-ratur med fokus på styring (management på engelsk; eks. NPM, LEAN), og litteratur der vurderes at være for fag- eller kontekstspecifikt<sup>4</sup>. Kun studier, hvor ledelsesstil eller -adfærd er forklarende

<sup>4</sup> Grænsen mellem hvad der vurderes som hhv. styring og lederskab er ikke fuldstændigt klar, her har vurderinger af relevans været styrende for inklusion. Samme overvejelser har dannet baggrund for ledelsesstile der har et meget klart fagligt islæt (f.eks. pædagogisk ledelse), eller hvor meget specifikke kontekstuelle faktorer er i cen-trum (f.eks. ledelse af etnisk diverse folkeskoler). Litteratur frasorteret på baggrund af disse faktorer kan findes under "anden litteratur" i oversigtsnotatet.

(direkte eller modererende) variabel, er blevet inkluderet. På trods af at søgestrategien ikke har fokuseret på specifikke former for ledelse, er der en klar skævhed i frekvensen af de ledelsesstile, der er repræsenteret i den identificerede litteratur. Fordelingen af ledelsestyper i studierne kan ses i tabel 1.2. Særligt hyppige er studier, der behandler effekter af transformationsledelse, og mange af disse undersøger ligeledes effekter af transaktionsledelse eller kombinerede effekter af de to.

**Tabel 1.2: Oversigt over antallet af studier der omhandler specifikke ledelsesstile**

|                        | Antal studier |
|------------------------|---------------|
| Transformationsledelse | 27 (24)       |
| Transaktionsledelse    | 15            |
| Laissez-faire ledelse  | 6             |
| Distributiv ledelse    | 1             |
| Abusive ledelse        | 1             |
| Forandringsledelse     | 2             |

Note: Visionsledelse bruges stedvist som synonym for transformationsledelse i den dansksprogede litteratur. Passiv-undgående ledelse er her lagt sammen med Laissez-faire. Understøttende og autentisk ledelse er placeret under transformationsledelse. For at indikere mængden af selv-identificerede transformationsledelsesstudier er disse markeret i parentes.

På grund af dette fokus i litteraturen har vi ligeledes valgt at give transformations- og transaktionsledelse en særlig plads i denne kortlægning (sektion 3). Disse studier opdeles videre i studier, der undersøger direkte effekter af transformations- og transaktionsledelse (sektion 3.1), og studier der undersøger kontekstuelle faktorerers betydning for disse effekter (sektion 3.2). Herudover er en række andre ledelsesstile (hvor flere er relateret eksplicit til transformationsledelse) identificeret. Disse behandles i sektion 4 sammen med studier, der behandler (fraværet af) sammenhænge i lederes og ansattes opfattelse af ledelsesadfærd. Endeligt er der identificeret en række reviews udgivet i nationale- og internationale tidsskrifter, der behandler effekter af offentlig ledelse. Blandt disse er udvalgt tre reviews, der vurderes at være særligt relevante for denne kortlægning. Disse behandles selvstændigt i sektion 2.

## 2 – Peer-reviewede reviews af effekter af måder at udøve offentlig ledelse på

Litteraturindsamlingen identificerede en række reviews udgivet i peer-reviewede tidsskrifter med fokus på effekter af ledelsesstile og -adfærd. Ud af disse er udvalgt tre, der vurderes at være særligt relevante for kortlægningen. Disse præsenteres nedenfor:

Orazi et al. (2013) beskriver litteraturen omkring offentlig ledelse med fokus på perioden 2000 til 2010. Dette review beskriver, hvordan studiet af offentlig ledelse har flyttet sig fra transformations-/transaktionsdiktomien til i stedet at fokusere på integreret ledelse, der inkluderer både transformations- og transaktionsledelse som supplerende ledelsesstile. Videre finder de, at litteraturen fokuserer på effekter af delelementer af (transformations)ledelse frem for de to centrale ledelsesstile. De beskriver generelt positive effekter af aktiv offentlig ledelse, men bemærker at disse effekter lader til at være kontekstafhængige, og at der er et fravær af tidsseriestudier i litteraturen.

På baggrund af Orazi et al. (2013) og to andre reviews<sup>5</sup> skriver Andersen et al. (2016) et review af ledelseslitteraturen med et særligt fokus på brugernære effekter. De identificerer dog ikke et større omfang af litteratur, der behandler effekter med relevans for borgernes udbytte, og skriver: "Forskningen i offentlig ledelse er omfattende og bred – også i Danmark. Men når det drejer sig om effekten af offentlig ledelse for borgernes udbytte, er der ikke så meget dansk forskning." (Andersen et al., 2016: 113). Videre kommenterer de på en nyere udvikling i litteraturen, hvor ledelsesadfærd og effekter heraf afkobles eksplicit (Andersen et al., 2016: 119)<sup>6</sup>, en bevægelse der ligeledes kommer til udtryk i de empiriske artikler identificeret i dette review (se sektion 3). Også her noteres udviklingen i ledelseslitteraturen, hvor transformations- og transaktionsledelse ikke ses som konkurrerende men komplementære ledelsesstile (Andersen et al., 2016: 119). De

---

<sup>5</sup> Van Wart, Montgomery. 2013. "Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders." *Public Administration Review* 73 (4): 553–65. & Vogel, Rick, and Doris Masal. 2015. "Public Leadership: A Review of the Literature and Framework for Future Research." *Public Management Review* 17 (8): 1165–89. Disse er ikke medtaget i denne rapports kernelitteratur.

<sup>6</sup> Denne diskussion tager udgangspunkt i en artikel der kritiserer Knippenberg, Daan V. og Sim B. Sitkin (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: back to the drawing board? *The Academy of Management Annals* 7(1): 1-60.

nævner også, at effekter af ledelsesstile er betinget af, at medarbejderne oplever denne ledelse (Andersen et al, 2016: 120), en pointe der behandles separat i denne rapport i sektion 4.3. Endeligt kommenterer Andersen et al. (2016) på problemer med det anvendte datamateriale i litteraturen. De identificerer problemer med en overvægt af spørgeskemaundersøgelser, hvor selvråporterede outcome-mål anvendes, og anbefaler flere eksperimentelle studier, færre studier hvor forklarende og forklaret variabel stammer fra samme spørgeskema og videre fokus på kontekstuelle faktors indflydelse på effekter af offentlig ledelse.

I forlængelse af disse designkommentarer præsenterer Andersen et al. (2017) et blik på eksperimentelle designs i studier af offentlig ledelse og identificerer både laboratorie-, survey- og felt-eksperimenter inden for feltet. Af særlig relevans for denne kortlægning er deres fokus på eksperimenter, der anvender ledelsestræning som stimuli (se også kortlægning 1 om effekter og effektmåling af offentlige lederuddannelser). De præsenterer seks af disse, hvoraf ingen er udført i en nordisk kontekst. Mens denne artikel identificerer en række eksperimentelle studier, kommenterer den på, at disse næsten eksklusivt omhandler transformations- og transaktionsledelse, frem for nyere koncepter i litteraturen. Disse eksperimenters fund stemmer, ifølge Anders Bro & Bøllingtoft (2017), gennemgående overens med resultaterne fra ikke-eksperimentelle studier, hvilket øger troværdigheden af litteraturens generelle fund. Endeligt kommenterer forfatterne på potentielle problematikker med eksperimentelle studier (navnlig økologisk validitet) og konkluderer, at mens eksperimentelle studier ikke kan stå alene, er de et stærkt supplement til litteraturen.

Mens disse reviews ikke har et særligt dansk/nordisk fokus i den litteratur, de behandler, er det generelle blik på litteraturen et relevant startpunkt for denne kortlægning. Det samlede billede er, at der er positive effekter af aktiv ledelse i den offentlige sektor, særligt med fokus på "integreret ledelse" - kombinationen af transformations- og transaktionsledelse. Dog er der flere kommentarer om den potentielle betingethed af positive effekter af ledelsesadfærd, en særlig pointe hos Orazi et al. (2013), og et tema der ligeledes står klart i denne kortlægning (se sektion 3.2). Videre tegner de et billede af metodisk diversitet, men med en klar overvægt af observationelle studier der benytter spørgeskemadata til at måle ledelsesstile og ofte også outcome-mål. Eksperimentelle og longitudinale studier er altså et fåtal i litteraturen, og alle tre reviews foreslår yder-

ligere forskning i denne retning. Der er ikke samme fokus på forskelle i outcome-mål i disse reviews, som ved denne kortlægning, der er dog en relevant indsigt fra Andersen et al. (2016: 113), der kommenterer på fraværet af danske studier, som undersøger brugernære effekter af ledelse i den offentlige sektor.

### 3. Transformations- og transaktionsledelse

Transformationsledelse og transaktionsledelse er helt centrale begreber i litteraturen om offentlig ledelse og danner ligeledes teoretisk base for størstedelen af den litteratur, der er identificeret i vores indsamling. Oprindeligt set som modsætninger eller i et hierarki af ledelsesstile, hvor transformationsledelse blev set som mere aktivt og mere effektivt, mens transaktionsledelse blev markeret som mindre aktiv og mindre effektiv<sup>7</sup>. I nyere forskning er dette modsætningsforhold ikke længere prævalent, og disse to ledelsesstile ses i højere grad som komplementære (Orazi et al., 2013; Andersen et al. 2016).

Transformationsledelse defineres (og operationaliseres) klassisk som et konstrukt med fire dimensioner: idealiseret indflydelse, inspirerende motivation, intellektuel stimulering, og individuelle hensyn (Andreassen et al., 2019; Günzel-Jensen, Hansen, et al., 2018; Günzel-Jensen, Jain, et al., 2018; Holten & Brenner, 2015; Tafvelin et al., 2014). Dele af den nyere forskning har dog arbejdet med en modificeret definition, idet der har været en bevægelse i retning af at adskille transformationsledelse som *adfærd* fra *effekter* heraf, hvorfor dele af litteraturen har fokuseret på de elementer af transformationsledelse, der specifikt indfanger lederes adfærd. Her defineres transformationsledelse som *adfærd*, der forsøger at *udvikle, dele og vedligeholde en vision* med den intention at motivere medarbejdere, så de agerer i overensstemmelse med organisatoriske mål (Jacobsen & Andersen, 2019; Bro & Jensen, 2019; Nielsen et al., 2019).

---

<sup>7</sup> I denne opdeling af effektivitet af ledelse blev laissez-faire ledelse set som den mindst aktive og mindst effektfulde ledelsesadfærd (Laissez-faire ledelse behandles i sektion 4.1). Denne opdeling/rangering af disse to ledelsesstile er associeret med James M. Burns og Bernard M. Bass. Bass beskriver dog også, at de to ledelsesstile kan være komplementære.

Transaktionsledelse er, som navnet antyder, baseret på at leder-medarbejder interaktionen er et transaktionsforhold, hvor lederen belønner medarbejdere for ønsket adfærd eller sanktionerer medarbejdere for uønsket adfærd, hvilket, gennem appel til medarbejderes selvinteresse, øger den enkelte medarbejders produktivitet og overensstemmelse med organisationens mål. Belønninger og sanktioner kan både være materielle og ikke-materielle og kan ligeledes være sanktion/belønning ved non-intervention eller særlig opmærksomhed (Günzel-Jensen, Hansen, et al., 2018; Günzel-Jensen, Jain, et al., 2018; Holten & Brenner, 2015; Jacobsen & Andersen, 2019; Jensen, 2019; Nielsen et al., 2019).

### 3.1 – Direkte effekter af transformations- og transaktionsledelse

I alt 17 studier undersøger direkte effekter af transformations- og/eller transaktionsledelse på forskellige praksisnære faktorer. Tabel 3.1 giver en oversigt over, hvorvidt disse studier anvender et eksperimentelt design, undersøger effekten af én eller begge ledelsesstile, det konkrete outcome-mål, samt hvorvidt der findes en effekt eller ej. For en uddybning af studiernes indhold henvises både til oversigtstabellen vedlagt i afsnit 7 i dette notat, samt til det medsendte oversigtsnotat.

**Tabel 3.1: Oversigt over effekterne af transformations- og transaktionsledelse**

|                         | Eksperimentelt design | Transformationsledelse | Transaktionsledelse | Outcome-mål                                                                    | Effekt |
|-------------------------|-----------------------|------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------|
| An et al. (2019)        | Ja                    | X                      | X                   | Medarbejderes jobtilfredshed                                                   | Ja     |
| Andersen et al. (2018a) | Nej                   | X                      |                     | Public service motivation                                                      | Ja     |
| Andersen et al. (2018b) | Nej                   | X                      |                     | Professionel kvalitet, overensstemmelse i opfattelser af professionel kvalitet | Ja     |
| Andreasen et al. (2019) | Nej                   | X                      |                     | Tendens til overarbejde                                                        | Nej    |

|                                                   |     |   |   |                                                              |     |
|---------------------------------------------------|-----|---|---|--------------------------------------------------------------|-----|
| Bro & Jensen (2019)                               | Ja  | X |   | Medarbejderes brugerorientering                              | Ja  |
| Günzel-Jensen, Hansen, et al. (2018)              | Nej | X | X | Innovativ adfærd                                             | Ja  |
| Günzel-Jensen, Jain, et al. (2018)                | Nej | X | X | Medarbejderes opfattelse af agens under distribueret ledelse | Ja  |
| Hansen & Pihl-Tingvad (2018)                      | Nej | X | X | Innovativ adfærd                                             | Ja  |
| Hetland et al. (2011)                             | Nej | X |   | Læringsklima på arbejdspladser                               | Ja  |
| Jacobsen & Andersen (2015)                        | Nej | X | X | Karakterer (value added)                                     | Ja  |
| Jacobsen & Andersen (2019)                        | Nej | X | X | High performance expectations                                | Ja  |
| Jacobsen et al. (2016)                            | Ja  | X | X | Public service-motivation                                    | Nej |
| Jensen (2018)                                     | Ja  | X |   | Værdikongruens                                               | Ja  |
| Nielsen, Boye, Holten, Jacobsen & Andersen (2019) | Nej | X | X | Medarbejders motivation                                      | Ja  |

|                                               |     |   |   |                                                        |        |
|-----------------------------------------------|-----|---|---|--------------------------------------------------------|--------|
| Nielsen, Skogstad, Gjerstad & Einarsen (2019) | Nej | X |   | Medarbejderes grad af angst                            | Nej    |
| Tafvelin et al. (2014)                        | Nej | X |   | Medarbejderes rolleklarhed og engagement               | Ja     |
| VIVE (2019)                                   | Nej | X | X | Praksis- og brugernære outcomes af folkeskole-reformen | Delvis |

To studier (Jacobsen & Andersen, 2015; VIVE, 2019) undersøger brugernære effekter af transformations- og transaktionsledelse. Jacobsen & Andersen (2015) finder effekter af transformations- og transaktionsledelse på gymnasieelevers karakterer og finder effekter af begge ledelsesstile, men kun i den grad den er (positivt) opfattet af medarbejderne (se sektion 4.3). VIVE (2019) undersøger ligeledes effekter af ledelse på brugernært niveau gennem folkeskoleelevers trivsel, læring og fravær, men identificerer kun beskedne og statistisk usikre effekter.

De øvrige studier i tabellen præsenterer en lang række forskellige praksisnære effekter af transformations- og transaktionsledelse. Disse praksisnære effekter kan efter egen opdeling kategoriseres i *kognitive effekter*, *adfærdsmæssige effekter* samt *effekter relateret til arbejdsmiljø*.

Seks studier fokuserer på kognitive effekter af transformations- og transaktionsledelse (Andersen et al., 2018a; Andersen et al., 2018b; Günzel-Jensen, Jain, et al. 2018; Jensen, 2018; Nielsen, Boye, Holten, Jacobsen & Andersen, 2019; Nielsen, Skogstad, Gjerstad & Einarsen, 2019; Tafvelin et al., 2014). Her finder Nielsen, Boye, Holten, Jacobsen & Andersen (2019), at både transformations- og transaktionsledelse øger medarbejdermotivation. Når ledelsesstilene kombineres, er det dog forskelligt, hvorvidt aspekter af transaktionsledelse øger (verbale belønninger) eller reducerer (materielle belønninger) medarbejderes motivation. Begge ledelsesstile har desuden en positiv effekt på medarbejderes opfattelse af agens (dvs. oplevet indflydelse på ledelsesmæssige beslutninger) i et arbejdsmiljø karakteriseret ved distribueret ledelse (Günzel-Jensen, Jain, et al., 2018).

Andersen et al. (2018a) finder desuden, at udøvelsen af transformationsledelse er forbundet med en stigning i medarbejderes public service motivation, dvs. i hvor høj grad medarbejdere er motiveret til at tjene offentligheden og handle for fællesskabets interesser. I forhold til dette konkluderer Jacobsen et al. (2016), at transformationsledelse ikke har en kortsigtet effekt på public service-motivation. Deres fund indikerer dog en langsigtet effekt af kombinationen af transformationsledelse og verbale belønninger på public service-motivation. Tafvelin et al. (2014) finder, at transformationsledelse medfører en større følelse af rolleklarhed og engagement blandt medarbejdere, og Jensen (2018) at samme ledelsesstil har en positiv effekt på værdikongruens på tværs af medarbejdere og organisation. Nielsen, Skogstad, Gjerstad og Einarsen (2019) undersøger, hvorvidt transformationsledelse reducerer graden af angst blandt medarbejdere, men identificerer ingen effekt. Endeligt finder Andersen et al. (2018b), at transformationsledelse har en positiv sammenhæng med opfattelser af professionel kvalitet og sammenhængen mellem, hvordan ledere og medarbejdere forstår professionel kvalitet.

Fire studier (Andreasen et al., 2019; Bro & Jensen, 2019; Günzel-Jensen, Hansen, et al., 2018; Hansen & Pihl-Tingvad, 2018) undersøger effekterne af transformations- og transaktionsledelse på medarbejderes adfærd. Både Günzel-Jensen, Hansen, et al. (2018) samt Hansen og Pihl-Tingvad (2018) finder, at begge ledelsesstile har en positiv effekt på innovativ adfærd, hvoraf det i et af studierne (Hansen & Pihl-Tingvad, 2018) dog pointeres, at denne effekt kun gør sig gældende for en enkelt komponent af transaktionsledelse (verbale belønninger). Endvidere har transformationsledelse en positiv effekt på medarbejderes brugerorientering (Bro & Jensen, 2019) og er ikke forbundet med en øget tendens til overarbejde blandt medarbejdere (Andreasen et al., 2019).

Endeligt er der tre studier (An et al., 2019; Hetland et al., 2019; Jacobsen & Andersen, 2019), der undersøger effekten af transformations- og transaktionsledelse på forskellige aspekter af arbejdsmiljøet. Her ses det, at begge ledelsesstile har positive effekter på medarbejderes jobtilfredshed (An et al., 2019) og deres opfattelse af høje effektivitetsforventninger fra ledelsen (Jacobsen & Andersen, 2019). Transformationsledelse har desuden en positiv effekt på læringsklimaet på arbejdspladser (Hetland et al., 2011)

### 3.2 – Betingelser for effekter af transformations- og transaktionsledelse

Flere studier undersøger de betingende faktorer for effekter af ledelsesstile; dvs. hvornår og hvordan transformations- og transaktionsledelse har en effekt på bruger- og praksisnære outcomes. Studierne er oplistet i nedenstående tabel 3.2:

**Tabel 3.2: Oversigt over betingelser for effekter af transformations- og transaktionsledelse**

|                                      | Eksperimenteret design | Forklarende faktor                      | Outcome-mål                                                                    | Forudsætning for effekt                            | Effekt |
|--------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------|
| Bro et al. (2017)                    | Nej                    | Transformationsledelse                  | Public service-motivation                                                      | Organisatorisk setting                             | Ja     |
| Fjendbo (2020)                       | Nej                    | Transformations- og transaktionsledelse | Motivation                                                                     | Medarbejderes køn                                  | Ja     |
| Günzel-Jensen, Hansen, et al. (2018) | Nej                    | Transformations- og transaktionsledelse | Innovativ adfærd                                                               | Empowering (understøttende ledelse)                | Ja     |
| Holm-Petersen et al. (2015)          | Nej                    | Transformations- og transaktionsledelse | Medarbejderes oplevede faglige kvalitet og tilfredshed med daglig lederkontakt | Ledelsesspænd                                      | Ja     |
| Holten & Brenner (2015)              | Nej                    | Transformations- og transaktionsledelse | Medarbejderes opfattelse af omstrukturering                                    | Leders forandringsengagement                       | Ja     |
| Jacobsen & Andersen (2015)           | Nej                    | Transformations- og transaktionsledelse | Performance                                                                    | Medarbejderes og leders opfattelse af ledelsesstil | Delvis |

|                              |     |                                         |                                                   |                                                                      |        |
|------------------------------|-----|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------|
| Jensen et al.<br>(2019)      | Ja  | Transformations- og transaktionsledelse | Public service motivation                         | Værdikongruens                                                       | Delvis |
| Jacobsen & Staniok<br>(2018) | Nej | Lederes organisatoriske commitment      | Medarbejderes organisatoriske commitment          | Transformationsledelse                                               | Ja     |
| Jensen & Bro<br>(2018)       | Nej | Transformationsledelse                  | Public service-motivation & intrinsisk motivation | Tilfredsstillelse af behov for autonomi, kompetence og relaterbarhed | Delvis |
| Munir et al.<br>(2012)       | Nej | Transformationsledelse                  | Jobtilfredshed og psykologisk velvære             | Work-life konflikt                                                   | Delvis |

10 studier (Bro et al., 2017; Fjendbo, 2020; Günzel-Jensen, Hansen, et al., 2018; Holm-Petersen et al., 2015; Holten & Brenner, 2015; Jacobsen & Andersen, 2015; Jacobsen & Staniok, 2018; Jensen et al., 2019; Jensen & Bro, 2018; Munir et al., 2012) afdækker faktorer, der betinger sammenhæng mellem ledelsesstil og forskellige praksisnære effekter.

Günzel-Jensen, Hansen, et al.(2018) finder, at understøttende ledelse (se definition i afsnit 4) udgør en forudsætning for de positive effekter af transformations- og transaktionsledelse på innovativ adfærd. Ligeledes har medarbejderes (men ikke lederes) opfattelse af den udøvede ledelsesstil betydning for, hvorvidt transformations- og transaktionsledelse har en effekt på performance (Jacobsen & Andersen, 2015).

I en undersøgelse af Holm-Petersen et al. (2015) er begge ledelsesstiles positive effekter på medarbejderes oplevelse af faglig kvalitet og tilfredshed med lederkontakt betinget af ledelsesspændet, dvs. antallet af medarbejdere pr. leder. De største effekter forekommer ved et ledelsesspænd mellem 14 og 20 medarbejdere.

Holten og Brenner (2015) finder, at både transformations- og transaktionsledelse har en positiv effekt på lederes forandringsengagement, dvs. lederes villighed og opbyggende adfærd over for organisatoriske forandringer, hvilket igen har en positiv effekt på medarbejderes opfattelse af omstruktureringer. Ligeledes finder Munir et al. (2012), at effekten af transformationsledelse på psykologisk velvære er medieret af work-life konflikter.

Jensen og Bro (2018), Bro et al. (2017), Jensen et al. (2019) samt Fjendbo (2020) undersøger, hvad der kan påvirke effekten af ledelsesstile på medarbejderes motivation. Jensen og Bro (2018) finder, at effekten af transformationsledelse på medarbejdernes intrinsiske motivation er medieret af tilfredsstillelsen af medarbejdernes behov for en følelse af autonomi og kompetence. Derudover finder de, at effekten på medarbejderes public service-motivation betinges af tilfredsstillelsen af medarbejdernes behov for relaterbarhed og kompetence. Derudover konkluderer Bro et al. (2017), at effekten af transformationsledelse på public service-motivation er betinget af, hvor betydningsfuldt medarbejderne opfatter at deres arbejde er for samfundet. Effekten er større, hvis medarbejderne ikke mener, at deres jobposition er væsentlig for samfundet. I forlængelse heraf finder Jensen et al. (2019), at effekten af både transformations-, transaktions- og integreret ledelse på public service motivation er betinget af værdikongruens mellem leder og medarbejder. De finder, at der ved lave niveauer af værdikongruens er negative effekter på public service motivation for alle tre ledelsesformer (eksperimentelt induceret gennem ledelseskurser), mens der ikke er statistisk signifikante sammenhænge ved høje niveauer af værdikongruens. Endeligt undersøger Fjendbo (2020), hvorvidt transformations- og transaktionsledelse har en effekt på medarbejders motivation og finder her forskellige resultater på tværs af medarbejdernes køn, således at kvinder bliver mindre motiveret af økonomiske belønninger end mænd.

Et enkelt studie (Jacobsen & Staniok, 2018) finder, at transformationsledelse i sig selv kan udgøre en forudsætning for forekomsten af praksisnære effekter. Her ses, at udøvelsen af transformationsledelse er en forudsætning for, at lederes organisatoriske commitment kun har en positiv effekt på medarbejderes organisatoriske commitment.

### 3.3 – Delkonklusion, effekter af transformations- og transaktionsledelse

Opsummerende finder studierne i kortlægningen, at transformations- og/eller transaktionsledelse har forskellige kognitive (øget public service motivation og medarbejdermotivation, styrket oplevelse af agens, bedre rolleklarhed og øget engagement, reduceret angst samt styrket værdikongruens), adfærdsmæssige (mere innovativ adfærd og brugerorientering) samt (arbejds)miljø-mæssige (øget jobtilfredshed, oplevelse af høje effektivitetsforventninger, læringsklimaet og opfattelse af omstruktureringer) praksisnære effekter. Derudover finder flere studier, at effekterne af ledelsesstile kan være situationelt betinget af flere faktorer (understøttende ledelse, ledelsesspænd, lederes forandringsengagement, opfattelse af udøvet ledelsesstil, opfyldelse af grundlæggende psykologiske behov, arbejdskonflikter, værdikongruens og køn).

Kortlægningen har næsten udelukkende fundet studier, der måler effekterne af transformations- og transaktionsledelse på praksisnære faktorer. Dvs. hvilken effekt ledelsesstilene har for de pågældende lederes medarbejdere og deres omgivelser. Dermed er det ikke muligt fyldestgørende at afdække, hvilke potentielle effekter transformations- og transaktionsledelse har for brugerne af de undersøgte offentlige organisationer. Videre bør det bemærkes, at kun 5 studier anvender et eksperiment design, og at der ligeledes kun er meget få longitudinale designs. Denne kortlægning kan altså gentage tidligere bidrags opfordring til videre arbejde med designs, der øger intern validitet (Orazi et al., 2013; Andersen et al., 2016; Andersen et al., 2017), for i højere grad at kunne vurdere teoretiske kausalpåstande i studiet af ledelsesstile.

## 4 – Øvrig forskning i effekter af ledelsesadfærd

Endeligt undersøger en række studier (tabel 4.1) effekterne af ledelsesstile, der ligger uden for transformations- og transaktionsledelse. Blandt disse er den mest fremtrædende Laissez-faire ledelse (sektion 4.1), der, ligesom transformations- og transaktionsledelse, baserer sig på arbejde af de tidlige pionerer inden for studiet af ledelsesstile. Ud over denne er der dog enkelte bevægelser væk fra de mest studerede ledelsesstile, der behandles i sektion 4.2. Endeligt behandles spørgsmålet omkring hvorvidt ledelsesinterventioner og -opfattelser stemmer overens, og hvilke konsekvenser dette kan have for effekter af måder at udøve ledelse på (sektion 4.3).

**Tabel 4.1: Oversigt over effekterne af anden ledelsesadfærd**

|                                               | Eksperimentelt design | Ledelsesstil                             | Outcome-mål                                                  | Effekt |
|-----------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------|
| Ågotnes et al. (2018)                         | Nej                   | Laissez-faire ledelse                    | Mobning på arbejdspladsen                                    | Ja     |
| Andreasen et al. (2019)                       | Nej                   | Laissez-faire ledelse<br>Abusive ledelse | Medarbejderes tendens til overarbejde                        | Ja     |
| Günzel-Jensen, Jain, et al. (2018)            | Nej                   | Understøttende ledelse                   | Medarbejderes opfattelse af agens under distribueret ledelse | Ja     |
| Hetland et al. (2011)                         | Nej                   | Passiv-undgående ledelse                 | Læringsklima på arbejdspladser                               | Ja     |
| Holten et al. (2019)                          | Nej                   | Change leadership & change management    | Medarbejderes opfattelser af forandringer på arbejdspladsen  | Ja     |
| Jakobsen et al. (2016)                        | Nej                   | Distribueret ledelse                     | Performance                                                  | Ja     |
| Kinnunen et al. (2016)                        | Nej                   | Autentisk ledelse                        | Arbejdsklima                                                 | Delvis |
| Nielsen, Skogstad, Gjerstad & Einarsen (2019) | Nej                   | Laissez-faire ledelse                    | Medarbejderes grad af angst                                  | Nej    |
| Pedersen et al. (2019)                        | Nej                   | Empirisk udledt ledelsestypologi         | Karakterer, sygefravær, jobtilfredshed og målforpligtelse    | Delvis |
| Pihl-Thingvad & Klausen (2019)                | Nej                   | Ledelsesadfærd                           | Innovation i den offentlige sektor                           | Delvis |
| Skogstad et al. (2014)                        | Nej                   | Laissez-faire ledelse                    | Stress forårsaget af rolleklarhed                            | Ja     |
| VIVE (2017)                                   | Nej                   | Forandringsledelse                       | Skolelæreres undervisning samt elevers læring og trivsel     | Delvis |

#### 4.1 – Laissez-faire ledelse

Fem studier (Ågotnes et al., 2018; Andreassen et al., 2019; Hetland et al., 2011; Nielsen, Skogstad, Gjerstad & Einarsen, 2019; Skogstad et al., 2014) undersøger effekterne af laissez-faire ledelse, et enkelt sted betegnet som passiv-undgående ledelse. Laissez-faire ledelse er defineret som en non-responsiv ledelsesstil, hvor lederen undgår involvering i situationer, hvor aktiv ledelse er nødvendig (Ågotnes et al., 2018; Andreassen et al., 2019; Nielsen, Skogstad, Gjerstad & Einarsen, 2019; Skogstad et al., 2014). Sagt på en anden måde så er en laissez-faire ledelsesstil kendetegnet ved et fravær af ledelse.

Andreassen et al. (2019) finder, at denne ledelsesstil øger medarbejderens tendens til overarbejde, og Hetland et al. (2011) finder, at laissez-faire ledelse er forbundet med negative effekter på arbejdspladsens læringsklima. Laissez-faire ledelse har desuden en negativ effekt på medarbejderes rolleklarhed, hvilket øger deres stressniveau (Skogstad et al., 2014). Ågotnes et al. (2019) finder, at arbejdskonflikter kun leder til mobning på arbejdspladsen når lederen udøver en laissez-faire ledelsesstil. Derimod findes ingen effekt af laissez-faire ledelse på medarbejderes oplevelse af angst (Nielsen, Skogstad, Gjerstad & Einarsen, 2019).

#### 4.2 – Andre retninger i ledelsesstudier

To studier (Holten et al., 2019; VIVE, 2017) undersøger effekten af forandringsledelse<sup>8</sup>, dvs. hvordan lederen gennem kommunikation (af visioner og planer), tryghedsskabende relationsdannelse og kompetenceudvikling (empowerment) af medarbejdere leder dem i retning af at acceptere større organisatoriske forandringer. Holten et al. (2019) finder, at forandringsledelse har en positiv effekt på medarbejderes opfattelser af forandringer på arbejdspladsen. I en dansk kontekst er ledelsesstilen undersøgt i forbindelse med implementeringen af den danske folkeskole-reform (VIVE, 2017). Her ses der positive praksisnære effekter af ledelsesstilen på implementeringens af reformens undervisningsbaserede elementer i skolelærernes undervisning. Dog findes der ingen brugernære effekter af forandringsledelse på elevers læring og trivsel.

---

<sup>8</sup> Oversat fra "Change Leadership"

Fire studier (Andreasen et al., 2019; Günzel-Jensen, Jain, et al., 2018; Jakobsen et al., 2016; Kinnunen et al., 2016) forholder sig til andre typer af offentlig ledelse. Andreasen et al. (2019) undersøger effekten af “abusive leadership”, hvor lederen udviser en ikke-fysisk fjendtlig adfærd på medarbejderes tendens til overarbejde, men finder her ingen effekt. Understøttende ledelse<sup>9</sup>, forstået som en ledelsesstil der udvikler medarbejderes evne til selv-ledelses og derigennem evne til at bidrage til organisationen (Günzel-Jensen, Jain, et al., 2018: 115), har en positiv effekt på medarbejderes oplevelse af agens under forhold karakteriseret ved distribueret ledelse (Günzel-Jensen, Jain, et al., 2018). Distribueret ledelse har i sig selv en positiv effekt på performance i den offentlige sektor, hvor performance er forstået ved en øget grad af innovativ adfærd, jobtilfredshed, brugerorientering samt et mere begrænset antal sygedage (Jakobsen et al., 2016). Kinnunen et al. (2016) undersøger effekter af autentisk ledelse (defineret som ledelse der opleves som troværdig, transparent, empatisk, moralsk og kulturel balanceret og selvreflekterende) på arbejdsklima. Der identificeres umiddelbart en positiv effekt, men forfatterne bemærker, at der er tvivl om sammenhængens kausalretning.

To studier undersøger ledelsesadfærd gennem alternative mål, der ikke har samme teoretiske fundament som de ovenstående studier. Pihl-Thingvad & Klausen (2019) undersøger effekter af en række specifikke former for ledelsesadfærd (og medarbejderniveau-effekter heraf) på innovation i den offentlige sektor (idegenerering, -promovering og -implementering)<sup>10</sup>. De finder, at medarbejderes kendskab til organisationens strategi, støttende (encouraging) ledelse, risikotolerance, og individuel autonomi har positive effekter på innovation, mens de ikke finder effekter af strategisk kommunikation eller økonomiske incitamenter. De finder altså, at ledelse har en effekt, men i højere grad gennem afledte effekter end gennem lederens egen adfærd (videre behandlet nedenfor i sektion 4.3). Endeligt tager Pedersen et al. (2019) en alternativ tilgang til identifikationen af ledelsesstile og anvender clusteranalyse til at danne en ledelsestypologi på baggrund af et survey blandt skoleledere. Denne tilgang identificerer 4 ledelsesstile; “administrators”, “proactive floor managers”, “firefighters” og “laissez-faire managers”. Mens denne opdeling ikke er direkte sammenlignelig med de udbredte ledelsesformer, finder Pedersen et al. (2019), i overensstemmelse med andre studier, at de mere aktive former for ledelsesadfærd er

---

<sup>9</sup> Oversat fra “Empowering Leadership”

<sup>10</sup> De skriver sig ind i en “management” litteratur, men deres specifikke forventninger kobler sig til ledelsesadfærd frem for ledelsesredskaber.

korreleret med positive udfald, mens de mere tilbageholdende korrelerer med negative udfald. En yderligere interessant pointe, der kan udledes fra dette studie, er at det er muligt at identificere distinkte typer af offentlig ledelse gennem empiriske strategier og ikke blot gennem teoretisk definitioner.

#### 4.3 – Sammenhængen mellem lederes og medarbejderes opfattelse af ledelse

Et separat tema identificeret i denne kortlægning er sammenhængen mellem lederes og medarbejderes opfattelse af ledelsesadfærd. 4 studier undersøger sammenhængen mellem lederes og medarbejderes opfattelser af ledelse (Favero et al., 2018; Jacobsen & Andersen, 2015; Jacobsen & Staniok, 2018; VIVE, 2019)<sup>11</sup>, og finder alle lave korrelationer mellem medarbejdernes og lederes opfattelse. Der er altså ikke en klar sammenhæng mellem lederes intention og medarbejderes opfattelse, når det kommer til ledelsesstile. Derimod finder Favero et al. (2018) en stærkere sammenhæng mellem lederes opfattelse af deres egen adfærd og (skolens) performance<sup>12</sup>. Videre finder Jacobsen & Andersen (2015), at der er større forskelle mellem opfattelser af transformationsledelse end af transaktionsledelse, og at det kun er medarbejdernes opfattelse af lederadfærden, der har en effekt på organisatorisk performance (karakterniveau på danske gymnasier). Endeligt finder Jacobsen & Staniok (2018), at sammenhængen mellem lederes og medarbejderes opfattelse af ledelse er relevant for, hvor succesfuldt lederen kan videreføre organisatorisk tilknytning. Kun de ledere, der opleves i overensstemmelse med egen vurdering, formår succesfuldt at videregive deres organisatoriske engagement, mens de der fejl- eller overvurderer deres ledelsesadfærd ikke formår dette.

### 5 – Opsummering og opmærksomhedspunkter

Litteraturen finder gennemgående positive effekter af aktive ledelsesstile, særligt transformations- og transaktionsledelse, og negative effekter af fraværende ledelse (Laissez-Faire). Dette stemmer overens med den internationale litteratur, der har samme fokus, og ligeledes finder

---

<sup>11</sup> For nyere teoriudvikling se fx Andersen, L. B., & Jakobsen, M. L. (2019). Vil handling følge ord? Betingelser for en troværdig ledelsesintention. *Politica: Tidsskrift for Politisk Videnskab*, 51(3).

<sup>12</sup> Favero et al. er framt i retning af styring (management), men er taget med her da den skriver sig ind i denne relevante diskussion.

overvejende positive effekter (Andersen et al., 2016). Mens den store overvægt af studier relaterer sig til de store ledelsesstile transformations-, transaktions- og (i mindre grad) laissez-faire ledelse, er der ligeledes nogle andre bevægelser i den identificerede litteratur. Forandringsledelse, autentisk ledelse, understøttende ledelse, og distribueret ledelse optræder alle som måder at udøve offentlig ledelse på, men relateres alle i nogen grad til transformationsledelse. Videre forskning kunne med fordel studere disse koncepter dybere og forsøge i højere grad (empirisk) at placere disse i forhold til de tre mest udbredte ledelseskonstruktioner. Et enkelt studie forsøger at klassificere ledelsesadfærd empirisk gennem en cluster analyse (Pedersen et al., 2019) og finder her fire dimensioner af ledelse, der kan kobles til både brugernære (karakterer) og praksisnære (sygefravær, jobtilfredshed og målforpligtelse) outcomes. Selvom en rent empirisk ledelsesadfærdsklassifikation er svær at sammenholde med den resterende teoretiske funderede litteratur og at oversætte til anbefalinger til praktikere, er det relevant at notere sig, at specifikke opfattelser af ledelsesadfærd kan identificeres empirisk, og at dette ikke blot eksisterer som teoretiske koncepter.

Næsten alle de studier, der er identificeret, undersøger effekter på praksisnært niveau, men der er nogen variation i hvilke aspekter heraf, der undersøges. I denne kortlægning har vi forsøgt at opdele disse studier i kognitive-, adfærdsmæssige- og arbejdsmiljøeffekter. Der er en lille overvægt af studier, der undersøger kognitive effekter (eks. engagement, motivation, agens), men ellers et bredt udvalg af effekter på forskellige aspekter af medarbejderpåvirkning. Kun to (tre, med clusteranalysestudiet) studier undersøger brugernære effekter, begge på elever (gymnasie og folkeskole). Det ene af disse finder kun små, statistisk insignifikante, effekter (VIVE, 2019), mens det andet finder effekter på gymnasieelevers karakterer (Jacobsen & Andersen, 2015). Der identificeres dog ikke effekter af intenderet ledelse, men kun opfattet ledelse. Dette indikerer, at effekter af ledelsesstile på brugernære faktorer kræver at disse modtages hos medarbejderne. Dette er måske ikke videre overraskende, men set i sammenhæng med flere studier, der finder ringe sammenhæng mellem lederintention og medarbejderopfattelse (Favero et al., 2018; Jacobsen & Andersen, 2015; Jacobsen & Staniok, 2018; VIVE, 2019), er dette yderst relevant. Spørgsmålet omkring hvorvidt ledelsesintentioner og -kompetencer kan påvirke brugeres oplevelser af offentlige ydelser, står i det hele taget lidt ubesvaret hen. Det er ikke en urimelig antagelse, at medarbejdere der fx oplever højere niveau af motivation, leverer bedre ydelser, der må forventes at føre til brugernære forbedringer. Dog er der kun meget lidt forskning i en dansk og nordisk

kontekst, der tester denne kausalkæde, og de studier er alle udført i en undervisningskontekst med (gennemsnitlige) karakterer som outcome.

I forlængelse af dette, lader der til at være nogen systematik i hvilke grupperinger, der er tilgængelige for de undersøgelser, der er udført på feltet. Særligt folkeskoler, gymnasier og integrerede børnepasningsinstitutioner er blevet studeret. Dette kunne lede til bekymringer om hvorvidt effekter, der identificeres her er generaliserbare til den offentlige sektor generelt, da disse medarbejdere (pædagoger, lærere, gymnasielærere) og ledere (ofte med samme faglighed som undervisere) må forventes at have visse fælles karakteristika som gruppe, der ikke nødvendigvis er gældende for den offentlige sektor mere bredt. Bro et al. (2017) finder i denne sammenhæng, at effekter af transformationsledelse (på public service motivation) er mere udtalte for medarbejdere, der har lav opfattet "brugbarhed for samfundet" i deres arbejde. En sådan moderering er givetvis ikke universel, men dette indikerer måske, at undervisningsinstitutioner udgør en konservativ test af effekter på public service motivation (men ikke nødvendigvis på andre sammenhænge). Dog illustrerer det relevansen af at undersøge effekter af ledelsesadfærd i flere organisationstyper og gerne i komparative studier.

Det er ikke en ny indsigt, at effekter af ledelse ikke er universelle, men er betinget af en række kontekstuelle faktorer (denne indsigt er helt central i både; Orazi et al., 2013; og Andersen et al., 2016). Dette står ligeledes klart i gennemgangen af bidragene i denne kortlægning. Både variation hos medarbejdere (Fjendbo, 2020), karaktertræk ved lederen (Holten & Brenner, 2015), organisatoriske karakteristika (Bro et al., 2017; Holm-Petersen et al., 2015), og en række andre forhold er bestemmende for, hvorvidt ledelsesstil har positive, negative eller ingen påvirkning på medarbejderne. Dette øger relevansen af at designe studier, der kan sammenligne effekter i forskellige organisationer, på forskellige ledelsesniveauer og af forskellig faglig nærhed til og sammenfald med deres medarbejdere.

Det sidste punkt, som fortjener særlig opmærksomhed, er de metodiske greb, der danner baggrund for den viden, kortlægningen har indsamlet omkring effekter af ledelsesstile og -adfærd. Mens eksperimentelle designs er mulige i studiet af ledelsesstile (Andersen et al., 2017), er disse ikke videre udbredte. Kun få eksperimentelle studier er identificeret i denne kortlægning. Dette besværliggør identifikationen af kausalitet, da det ikke er muligt at ekskludere påvirkninger fra

udeladte variable eller rekursiv/omvendt kausalitet i de observationsstudier, der danner klart størstedelen af vidensgrundlaget. En videre pointe her er, at der gennemgående anvendes selv-rapporterede outcome mål. Dette er for flere variable den eneste mulighed (eks. motivation), men mere objektive outcome mål kan være med til at øge robustheden af resultaterne. Sammen med de mange surveybaserede observationsstudier er enkelte studier identificeret, som er udført på baggrund af kvalitative dataindsamlinger (Andersen et al., 2018a; 2018b). Denne anden vinkel lader det i højere grad være medarbejdere og ledere selv der definere ledelse, samt det der påvirkes af ledelse, end det er tilfældet i de surveybatterier, der oftest danner grundlag for målene i surveystudierne. Disse bidrag er værdifulde som supplement til resten af litteraturen, men de vil af praktiske årsager være mindre generaliserbare grundet deres kontekstnærhed og omfang og afhjælper heller ikke problemer med kausal inferens. Herudover er der også enkelte longitudinale studier, der forsøger at estimere enten kausalretning af effekter af/på lederadfærd (Kinnunen et al., 2016), eller forsøger at estimere langsigtede effekter af ledelsesinterventioner (eks. Jensen et al., 2019). Denne retning af forskning vurderes ligeledes meget værdifuld både ift. at sikre robusthed i konklusioner omkring kausaleffekter og at undersøge tidsholdbarheden af ledelseseffekter.

Der er altså nogen metodisk mangfoldighed, men en klar kerne af observationsstudier. De eksperimentelle studier, der identificeres, anvender alle ledelsestræning som intervention og sammenligner med grupper, der ikke modtager træning. Mens dette er forståeligt af praktiske og etiske årsager, besværliggør det muligheden for at fjerne eventuelle selvstændige effekter af det at modtage et træningsforløb. Videre er det plausibelt, at individuelle karakteristika har en indflydelse på ledelsesstil (/performance), der ikke kan manipuleres eksperimentelt. Der er altså en række fordele ved eksperimentelle studier (navnligt i relation til kausal inferens), men der er en række praktiske forhold der besværliggør disse.

På baggrund af de resultater, der er identificeret i denne kortlægning, vurderes fire opmærksomhedspunkter at være særligt relevante for et eventuelt videre arbejde med forskning i betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på:

- Transformations- og transaktionsledelse (og til dels laissez-faire ledelse) er de mest studerede former for ledelsesadfærd, og udgør den klare majoritet af feltet.

- Langt størstedelen af litteraturen fokuserer på praksisnære effekter, mens kun enkelte studier undersøger brugernære effekter.
- I hvilken grad og under hvilke omstændigheder intenderet ledelsesadfærd overføres til medarbejdere, og hvorledes disse effekter videre påvirker kvalitet for brugeren er uklart.
- Observationelle studier udgør den klare majoritet af datamaterialet, flere eksperimentelle og/eller tidsseriestudier ville øge den interne validitet og dermed sikkerhed i de kausalslutninger, der ligger mere eller mindre eksplicit i disse studier.

## 6 – Litteraturliste

- An, S. H., Meier, K. J., Ladenburg, J., & Westergård-Nielsen, N. (2019). Leadership and Job Satisfaction: Addressing Endogeneity With Panel Data From a Field Experiment. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X19839180>
- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018a). Leadership and motivation: A qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 675-691. <https://doi.org/10.1177/0020852316654747>
- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018b). Achieving high quality through transformational leadership: A qualitative multilevel analysis of transformational leadership and perceived professional quality. *Public Personnel Management*, 47(1), 51-72. <https://doi.org/10.1177/0091026017747270>
- Andersen, L., Bro, L., Bøllingtoft, A., & Ladenburg, J. (2017). Experimenting with Leadership in Public Organisations. In O. James, S. Jilke, & G. Van Ryzin (Eds.), *Experiments in Public Management Research: Challenges and Contributions* (pp. 194-218). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316676912.010>
- Andersen, L. B., Andersen, S. C., & Pallesen, T. (2016). Forskning i Ledelseeffekter På Borgernes Udbytte Af de Offentlige Ydelser: Styrker, Svagheder Og Fremtidige Perspektiver. *Politica* 48 (2), 113–34. [https://politica.dk/fileadmin/politica/Dokumenter/politica\\_48\\_2/andersen\\_andersen\\_pallesen.pdf](https://politica.dk/fileadmin/politica/Dokumenter/politica_48_2/andersen_andersen_pallesen.pdf)
- Andreassen, C. S., Nielsen, M. B., Pallesen, S., & Gjerstad, J. (2019). The relationship between psychosocial work variables and workaholism: Findings from a nationally representative survey. *International Journal of Stress Management*, 26(1), 1–10. <https://doi.org/10.1037/str0000073>
- Bjørnholt, B., Mikkelsen, M. F., Kjer, M. G., Flyger, C. I., Andersen, M., & Prescott, A. (2019). *Skoledelse under folkeskolereformen*. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. <https://emu.dk/sites/default/files/2019-11/2019%20-%20VIVE%20-%20Skoleledelse%20under%20folkeskolereformen.pdf>
- Bro, L. L., Andersen, L. B., & Bøllingtoft, A. (2017). Low-hanging fruit: Leadership, perceived professional impact, and employee motivation. *International Journal of Public Administration*, 40(9), 717-729. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1187166>

- Bro, L. L., & Jensen, U. T. (2019). Does transformational leadership stimulate user orientation? Evidence from a field experiment. *Public Administration*, 98(1), 177-193. <https://doi.org/10.1111/padm.12612>
- Favero, N., Andersen, S. C., Meier, K. J., O'Toole, L. J., & Winter, S. C. (2018). How Should We Estimate the Performance Effect of Management? Comparing Impacts of Public Managers' and Frontline Employees' Perceptions of Management. *International Public Management Journal*, 21(1), 105-130. <https://doi.org/10.1080/10967494.2016.1236763>
- Fjendbo, T. (2020). Leading Employees of Different Genders: The Importance of Gender for the Leadership-Motivation Relationship. *Review of Public Personnel Administration (ROPPEA)*. Lokaliseret den 19. Maj, 2020, fra <https://dpsa.dk/papers/Fjendbo%20Leading%20employees%20of%20different%20genders%20DPSA.pdf>
- Günzel-Jensen, F., Hansen, J. R., Jakobsen, M. L. F., & Wulff, J. (2018). A Two-Pronged Approach? Combined Leadership Styles and Innovative Behavior. *International Journal of Public Administration*, 41(12), 957-970. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1303711>
- Günzel-Jensen, F., Jain, A. K., & Kjeldsen, A. M. (2018). Distributed leadership in health care: The role of formal leadership styles and organizational efficacy. *Leadership*, 14(1), 110-133. <https://doi.org/10.1177/1742715016646441>
- Hansen, J. A., & Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918-944. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272>
- Hetland, H., Skogstad, A., Hetland, J., & Mikkelsen, A. (2011). Leadership and learning climate in a work setting. *European Psychologist*, 16(3), 163-173. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000037>
- Holm-Petersen, C., Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Høybye-Mortensen, M., Bro, L. L. & Andersen, V. N. (2015). *Ledelsesspænd på daginstitutionsområdet – Størrelse, ledelsesstil, faglig kvalitet og trivsel*. KORA – Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning. <https://www.vive.dk/media/pure/9007/2042366>
- Holten, A. L., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(1), 2-16. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0155>
- Holten, A. L., Hancock, G. R., & Bøllingtoft, A. (2019). Studying the importance of change leadership and change management in layoffs, mergers, and closures. *Management Decision*, 58(3), 393-409. <http://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0278>

- Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (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. <https://doi.org/10.1111/puar.12380>
- Jacobsen, C. B., Jensen, U. T., & Andersen, L. B. (2016). Leadership and Public Service Motivation: How the combination of transformational leadership and contingent verbal rewards can motivate employees. Paper presented at IRSPM conference, Hong Kong, Kina. [https://irspm2016.exordo.com/files/papers/365/final\\_draft/Jacobsen\\_et\\_al\\_IRSPM\\_2016.docx.pdf](https://irspm2016.exordo.com/files/papers/365/final_draft/Jacobsen_et_al_IRSPM_2016.docx.pdf)
- Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2019). High Performance Expectations: Concept and Causes. *International Journal of Public Administration*, 42(2), 108–118. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1405443>
- Jacobsen, C. B., & Staniok, C. D. (2018). Sharing the fire? The moderating role of transformational leadership congruence on the relationship between managers' and employees' organizational commitment. *International Public Management Journal*, 1-25. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1486930>
- Jakobsen, M. L. F., Kjeldsen, A. M., & Pallesen, T. (2016). Distribueret ledelse i offentlige service-organisationer. *Politica – Tidsskrift for Politisk Videnskab* 48(2). [https://politica.dk/fileadmin/politica/Dokumenter/politica\\_48\\_2/jakobsen\\_kjeldsen\\_pallesen.pdf](https://politica.dk/fileadmin/politica/Dokumenter/politica_48_2/jakobsen_kjeldsen_pallesen.pdf)
- Jensen, U. T. (2018). Does perceived societal impact moderate the effect of transformational leadership on value congruence? Evidence from a field experiment. *Public Administration Review*, 78(1), 48-57. <https://doi.org/10.1111/puar.12852>
- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The mediating role of basic need satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 535-549. <https://doi.org/10.1177/0275074017699470>
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., & Jacobsen, C. B. (2019). Only When We Agree! How Value Congruence Moderates the Impact of Goal-Oriented Leadership on Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 79(1), 12–24. <https://doi.org/10.1111/puar.13008>
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (2016). Authentic leadership and team climate: testing cross-lagged relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 331–345. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2014-0362>
- Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Albertsen, K., & Carneiro, I. G. (2012). Mediating the effects of work-life conflict between transformational leadership and health-care workers' job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 512–521. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01308.x>

- Nielsen, M. B., Skogstad, A., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2019). Are transformational and laissez-faire leadership related to state anxiety among subordinates? A two-wave prospective study of forward and reverse associations. *Work and Stress*, 33(2), 137–155. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1528307>
- Nielsen, P. A., Boye, S., Holten, A. L., Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2019). Are transformational and transactional types of leadership compatible? A two-wave study of employee motivation. *Public Administration*, 97(2), 413–428. <https://doi.org/10.1111/padm.12574>
- Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486–504. <https://doi.org/10.1177/0020852313489945>
- Pedersen, M. J., Favero, N., Nielsen, V. L., & Meier, K. J. (2019). Public Management on the Ground: Clustering Managers Based on Their Behavior. *International Public Management Journal*, 22(2), 254–294. <https://doi.org/10.1080/10967494.2017.1396273>
- Pihl-Thingvad, S. & Klausen, K. K. (2019). Managing the Implementation of Innovation Strategies in Public Service Organisation – How Managers may support Employees Innovative Work Behavior. *International Journal of Innovation Management*, 24(4). <https://doi.org/10.1142/S1363919620500747>
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work and Stress*, 28(4), 323–341. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.957362>
- Tafvelin, S., Hyvönen, U., & Westerberg, K. (2014). Transformational leadership in the social work context: The importance of leader continuity and co-worker support. *British Journal of Social Work*, 44(4), 886–904. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcs174>
- Winter, S. C., Kjer, M. G. & Skov, P. R. (2017). *Gør skoleledelse en forskel? Ledelse af implementeringen af folkeskolereformen*. SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd <https://www.vive.dk/media/pure/6685/686894>
- Ågotnes, K. W., Einarsen, S. V., Hetland, J., & Skogstad, A. (2018). The moderating effect of laissez-faire leadership on the relationship between co-worker conflicts and new cases of workplace bullying: A true prospective design. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 555–568. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12200>

## 7 – Oversigtstabel

**Tabel over anvendt litteratur**

| Forfatter (år)                                                                                        | Tidsskrift/ Kilde                                                      | Formål                                                                                                   | Design/ Metode                                | Land/ Sektor                                               | Topics                                                                                                                     | Opmærksomheds-punkter                                                                                                                                                                                                                                                | Resultater                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| An, Seung-Ho.,<br>Meier, Kenneth<br>J., Ladenburg,<br>Jacob., & Westergård-Nielsen, Niels.<br>(2019). | Review of Public<br>Personnel Administration,<br>0734371X19839<br>180. | Undersøger effekten af<br>transformations- og<br>transaktionsledelse på<br>medarbejderes jobtilfredshed. | Randomiseret<br>kvantitativt felteksperiment. | DK offentlig<br>og privat<br>sektor.                       | Medarbejdernes jobtilfredshed, transformativ<br>ledelse, transaktionsledelse, felteksperiment, ledertræning,<br>paneldata. | Studiet er grundigt udført ift. at beskrive<br>beskaffenheden af data<br>samt præsentation og<br>dokumentation af empiriske<br>resultater. Akademiske<br>formkrav er grundigt<br>behandlet. Håndterer<br>resultatbias ved at opstille<br>et stærkt forskningsdesign. | Ændringer i ledelsesadfærd til<br>mere transformativ ledelse og<br>verbale belønninger er positivt<br>relateret til en stigning i<br>jobtilfredshed på et 95 %<br>konfidensintervalniveau. |
| Andersen, Lotte<br>Bøgh, Andersen,<br>Simon Calmar & Pallesen,<br>Thomas (2016)                       | Politica 48(2),<br>113-34                                              | Review af ledelseslitteraturen<br>med fokus på borgernære<br>effekter                                    | Review                                        | (Review)<br>DK – men refererer<br>international litteratur |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                      | Der er ikke meget dansk<br>forskning om effekten af<br>offentlig ledelse for borgernes<br>udbytte.<br><br>Foreslår fokus på eksperimentelle<br>designs, objektive outcome-mål og           |

|                                                                                                       |                                                                                      |                                                                                    |                                                         |                            |                                                                            |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                       |                                                                                      |                                                                                    |                                                         |                            |                                                                            |                                                                                                                          | fraråder studier der måler uafhængig og afhængig variabel i samme survey.                                                                                                                   |
| Andersen, Lotte Bøgh, Bjørnholt, Bente, Bro, Louise Ladegaard & Holm-Petersen, Christina (2017)       | Public Personnel Management 47(2), 51-72                                             | At undersøge effekten af transformationsledelse på opfattet professionel kvalitet. | Kvalitativt design – MSSD. 16 integrerede institutioner | DK                         | Transformationsledelse, opfattelse og dimensioner af professionel karakter | Kvalitativt studie – meget robust design                                                                                 | Finder en sammenhæng mellem høje niveauer af transformationsledelse og både professionel kvalitet samt fælles opfattelse af professionel kvalitet.                                          |
| Andersen, Lotte Bøgh., Bjørnholt, Bente., Bro, Louise Ladegaard., & Holm-Petersen, Christine. (2018). | International Review of Administrative Sciences, 84(4), 675-691.                     | At undersøge effekter af transformationsledelse på public service-motivation.      | Kvalitative interviews og observationer.                | DK, offentlig sektor.      | Transformationsledelse, Public Service Motivation.                         | Foregår i danske offentlige institutioner og er klart et effektstudie af ledelsesstile.                                  | Transformationsledelse fører til højere niveauer af public service-motivation – denne bliver mindre paternalistisk og (med mindre støtte) mere fokuseret på at tjene samfundet og brugeren. |
| Andersen, Lotte Bøgh., Bro, Louise Ladegaard., Bøllingtoft, Anne., & Ladenburg, Jacob. (2017).        | Experiments in Public Management Research (pp. 192-218). Cambridge University Press. | At beskrive eksperimentelle metoder i studiet af offentlig ledelse.                | Observationsstudier og eksperimentelle studier.         | (Review) offentlig sektor. | Eksperiment, Review, Transformationsledelse, Metode.                       | Primært et højkvalitetsfund der ligger uden for vores undersøgelsesramme, som bidrager til diskussionen af gennemførbar- | Præsenterer både observationsstudier og eksperimentelle studier (men fokuserer mest på eksperimenter). Eksperimenter er nyttige i studiet af offentlige ledelse. Præsenterer kort           |

|                                                                                                                                                |                                                                |                                                                                                                                                      |                                               |                                 |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                |                                                                |                                                                                                                                                      |                                               |                                 |                                                                                                                                        | heden af eksperimenterelle studier til at udfylde eventuelle huller i litteraturen omkring offentlige lederuddannelser.                                                                  | en række studier, der indikerer positive effekter af transformationsledelse.                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Andreassen, Cecilie Schou., Nielsen, Morten Birkeland., Pallesen, Ståle., & Gjerstad, Johannes. (2019).                                        | International Journal of Stress Management, 26(1), 1–10.       | At undersøge effekten af ledelsesstile: transformationsledelse, laissez faire ledelse og abusive (nedsættende) ledelse på overarbejde (workaholism). | Tilfældigt udvalgt stikprøve af registerdata. | NO, offentlig og privat sektor. | Bergen Work Addiction Scale, demand-control-support model, leadership styles, negative acts at work, nationally representative sample. | Undersøgelsen undersøger både offentligt og privat ansatte – det fremgår ikke, hvor mange offentligt ansatte der er i stikprøven.                                                        | Laissez-faire ledelse er signifikant relateret til overarbejde – dog er effekten lille. Transformationsledelse og abusive ledelse er ikke signifikant associeret med overarbejde.                                                                                                                                                                        |
| Bjørnholt, Bente., Mikkelsen, Maria Falk., Kjer, Mikkel Giver., Cianna, Isabel Flyger., Andersen, Matvei., og Prescott, Asta Bossanno. (2019). | VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. | At undersøge effekter af ledelsesstil i forbindelse med folkeskole-reformen.                                                                         | Kvantitativ survey.                           | DK, offentlig sektor.           | Transformations- og transaktionsledelse, folkeskolen.                                                                                  | Fra en stor evalueringssrapport omkring folkeskole-reformens konsekvenser. Rapportens fokus er derfor specifikt på forandringer i denne periode, og resultaterne er udtryk for en særlig | Ingen effekter af transaktionsledelse. Transformationsledelse er mere hyppigt oplevet end transaktionsledelse i de danske skoler. Transformationsledelse har en positiv effekt på lærernes arbejdsglæde, samarbejde, fokus på mål for elever og implementering af reformen. Transformationsledelse har kun små statistisk usikre effekter på elevniveau. |

|                                                                        |                                                                |                                                                                                                                                                      |                                                                              |                       |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                        |                                                                |                                                                                                                                                                      |                                                                              |                       |                                                                                             | situation. Deres behandling af ledelsesstile læner sig op af litteraturen.                                                                                                                                | Skolelederes og læreres opfattelser af transformationsledelse stemmer ikke godt overens.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Bro, Louise Ladegaard, Andersen, Lotte Bøgh & Bøllingtoft, Anne (2017) | International Journal of Public Administration, 40(9), 717-729 | At undersøge hvordan borgerkontakt, den organisatoriske setting, medierer sammenhængen mellem transformationsledelse og PSM.                                         | Kvantitativt multilevel studie med surveydata.                               | DK, offentlig sektor  | Transformational leadership, public service motivation, user orientation, perceived impact. |                                                                                                                                                                                                           | Medarbejdere med en højere grad af borgerkontakt føler, at deres arbejde er vigtigere for samfundet end medarbejdere med en lav grad af borgerkontakt.<br><br>Effekten af transformationsledelse modereres af opfattelsen af, hvor vigtig ens stilling er for samfundet – jo mindre vigtig desto større effekt har transformationsledelse på PSM. |
| Bro, Louise Ladegaard., & Jensen, Ulrich Thy. (2019).                  | Public Administration 2019: 1–17<br>2019.                      | At undersøge effekten af transformationsledelse på brugerorientering.<br><br>Brugerorientering defineres som ”at gøre noget godt for specifikke borgere og brugere”. | Mixed methods. Randomiseret felt-eksperiment og kvalitative sammenligninger. | DK, offentlig sektor. | Transformationsledelse, lederuddannelse, visioner, daginstitutioner, brugerorientering.     | Er et dansk studie af lederuddannelse og ledelsesstile med brugernære effekter i den offentlige sektor. Godt empirisk fundament, operationalisering og resultater er velbeskrevet og teoretisk begrundet. | 3 måneder efter påbegyndt transformationsledelse ses en signifikant effekt på brugerorientering. Transformationsledelse kan booste medarbejdernes motivation til at gøre noget godt for specifikke brugere.<br><br>Effekten opretholdes ikke på længere sigt (efter 15 måneder).                                                                  |

|                                                                                                                   |                                                          |                                                                                                                                    |                                            |                       |                                                                                                 |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Favero, Nathan., Andersen, Simon Calmar., Meier, Kenneth J., O'Toole Jr, Laurence. J., & Winter, Søren C. (2018). | International Public Management Journal, 21(1), 105–130. | At undersøge forholdet mellem danske skolars rektors og lærers opfattelse af ledelsesfunktioner og implikationerne af performance. | Kvantitative spørgeskemaer og registerdata | DK, offentlig sektor  | Management-centered; employee-centered; leadership perceptions                                  | Den eksterne validitet er lav, hvorfor man ikke er villig til at drage konklusioner om effekten af at måle ledelse i andre cases eller settings. | Lederes og underordnedes opfattelser måler forskellige ting, hvorfor det er afgørende, om man måler ledelse fra toppen eller fra andre perspektiver.<br><br>Læreres opfattelser af ledelse er stærkere associeret med performance end ledernes selvopfattelse, når man kigger på ressourceallokering og delegeret autoritet til lærere. Lederens selvrapportering af deres performanceforventninger er stærkere korreleret med faktisk performance end lærerens vurdering af ledernes performanceforventninger. |
| Fjendbo, Trine. (2020).                                                                                           | Review of Public Personnel Administration (ROPPIA).      | At undersøge hvordan medarbejderes køn medierer sammenhængen mellem transformations- og transaktionsledelse og motivation.         | Kvantitative surveys.                      | DK, offentlig sektor. | Gender, communal, agentive, leadership, motivation. transformational leadership, transactional. |                                                                                                                                                  | Kvindelige lærere er signifikant mindre agentiske og mere kommunale end de mandlige. Medarbejderne som opfatter mere transformationsledelse eller verbale belønninger er mere motiverede. Negativ effekt af økonomiske belønninger på motiva-                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                                                                                         |                                                                  |                                                                                                                                                                                      |                        |                       |                                                                                                             |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                         |                                                                  |                                                                                                                                                                                      |                        |                       |                                                                                                             |  | tion, her er kvinder mindre motive-rede end mænd. Køn moderer ikke sammenhængen mellem transfor-mationsledelse og verbale belønnin-ger på motivation.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Günzel-Jensen, Franziska., Hansen, Jesper Rosenberg., Jakobsen, Mads Leth. F., & Wulff, Jesper. (2018). | International Journal of Public Administration, 41(12), 957-970. | At undersøge effekten af transaktions- og transformationsledelse på innovativ adfærd blandt offentligt an-satte.<br><br>Og hvordan disse effek-ter modereres af em-powering ledelse. | Kvantitative sur-veys. | DK, offentlig sektor. | Transformationsle-delse, Transaktions-le-delse, understøttende ledelse, Innovation i den offentlige sektor. |  | Den positive effekt af transformati-onsledelse er betinget af understøt-tende ledelse - dog kun ved høje ni-veauer af understøttende ledelse. Effekten af transaktionsledelse på innovativ adfærd er kun til stede ved meget høje niveauer af under-støttende ledelse.<br><br>Positiv effekt af transaktionsledelse og transformationsledelse på inno-vativ adfærd forsvinder ved kontrol for understøttende ledelse. |
| Günzel-Jensen, Franziska., Jain, Ajay K., & Kjeldsen, Anne Mette. (2018).                               | Leadership, 14(1), 110-133.                                      | At undersøge effekter af transaktions-, trans-formations- og under-støttende ledelse på agens i distribueret le-delse.                                                               | Kvantitativ survey.    | DK, offentlig sektor. | Distributed leadership, empowering leader-ship, transformational leadership, transac-tional leadership,     |  | Både transformations-, transakti-ons- og understøttende ledelse har en signifikant positiv effekt på med-arbejdernes opfattede agens under distribueret ledelse.                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                                         |                                           |                                                                                                                                                          |                       |                       |                                                                                               |                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                         |                                           |                                                                                                                                                          |                       |                       | health care, organizational efficacy                                                          |                                                                                            | Det er vigtigt med formel ledelse for at øge medarbejderes involvering i forskellige ledelsesfunktioner – som under distribueret ledelse.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Hansen, Jesper Asring., & Pihl-Thingvad, Signe. (2019). | Public Management Review, 21(6), 918–944. | Undersøger forholdet mellem ledelsesstile: transformationsledelse og transaktionsledelse, og medarbejderes innovative adfærd i offentlige institutioner. | Kvantitative surveys. | DK, offentlig sektor. | Transformationsledelse, innovativ adfærd, transaktionsledelse.                                | Selvrapporteret data skaber et social desirability bias, hvilket kan påvirke resultaterne. | Positiv, men lille sammenhæng, mellem transformationsledelse og innovativ adfærd (betinget af verbale belønninger) og mellem verbale belønninger og innovativ adfærd.<br><br>Ingen sammenhæng mellem materielle belønninger eller betingede sanktioner og innovativ adfærd. Ingen sammenhæng mellem innovativ adfærd og en kombination af transformationsledelse og materielle belønninger eller transformationsledelse og betingede sanktioner. |
| Hetland, Hilde., Skogstad, Anders., Hetland,            | European Psychologist, 16(3), 163–173.    | At undersøge forholdet mellem transformationsledelse samt passiv-undgående ledelse og                                                                    | Kvantitative surveys. | NO, offentlig sektor. | Transformational and passive-avoidant leadership, laissez-faire leadership, learning climate. | Undersøgelsen er baseret på en offentlig organisation                                      | Transformationsledelse havde den største effekt på muligheden for at udvikle sig, men den mest beskedne effekt på tid. Passivt-undgående le-                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                     |                                       |                                                                                                                         |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jørn., & Mikkel-<br>sen, Aslaug.<br>(2011).                                                                                                                                                              |                                                                                                | læringsklimaet i en ar-<br>bejdssetting.                                                                                                                                                                                                                                        |                                                     |                                       |                                                                                                                         |  | delse havde størst signifikante, ne-<br>gative effekt på tid og den mest be-<br>skedne effekt på autonomi. Trans-<br>formationsledelse havde overordnet<br>en positiv effekt på læringsklima,<br>mens passiv-undgående ledelse<br>havde en negativ effekt på lærings-<br>klima.                                                                                                         |
| Holm-Petersen,<br>Christina., An-<br>dersen, Lotte<br>Bøgh., Bjørn-<br>holt, Bente.,<br>Høybye-Mor-<br>tensen, Ma-<br>tilde., Bro, Lou-<br>ise Ladegaard.<br>& Andersen, Vi-<br>beke Normann.<br>(2015). | KORA – Det Na-<br>tionale Institut<br>for Kommuner<br>og Regioners<br>Analyse og<br>Forskning. | At undersøge betydning-<br>en af ledelsesspæn-<br>dets størrelse på dagin-<br>stitutionsområdet,<br>samt betydningen af le-<br>delsesspænd på leder-<br>nes opgaver, interak-<br>tion med medarbej-<br>dere, faglig kvalitet og<br>trivsel og samspillet<br>med ledelsesstilen. | Kvalitative inter-<br>views og observati-<br>oner.  | DK, offentlig<br>sektor.              | Ledelsesspænd, ledel-<br>sesstil, daginstitutions-<br>området, kvalitativ un-<br>dersøgelse, interview,<br>observation. |  | Der er en positiv sammenhæng mel-<br>lem transformationsledelse og triv-<br>sel, oplevet faglig kvalitet samt med-<br>arbejdertilfredshed med den daglige<br>lederkontakt.<br><br>Effekten af ledelsesstil er modereret<br>af ledelsesspændet: transformati-<br>ons- og transaktionsledelse er mest<br>effektivt i daginstitutioner med et<br>ledelsesspænd på 14-20 medarbej-<br>dere. |
| Holten, Ann-<br>Louise., &<br>Brenner, Sten<br>Olof. (2015).                                                                                                                                             | Leadership and<br>Organization<br>Development                                                  | Undersøger effekter af<br>ledelsesstile på medar-<br>bejderes opfattelse af<br>omstruktureringer.                                                                                                                                                                               | Kvantitative sur-<br>veys, longitudinalt<br>design. | DK, offentlig<br>og privat<br>sektor. | Transformationsle-<br>delse, transaktionsle-<br>delse, opfattelse af om-<br>strukturering.                              |  | Positiv effekt af transformations- og<br>transaktions ledelse på forandrings-<br>engagement hos lederen, der videre<br>har en positiv effekt på opfattelse af                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                             |                                               |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                            |                                 |                                                           |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                             | Journal, 36(1), 2–16.                         | Sammenhængen forventes at være betinget af lederes forandringsengagement.                                                                                                                                                 |                                                                            |                                 |                                                           |                                                                                                                         | omstruktureringer. Insignifikante og små effekter af ledelsesstil på opfattelse af omstruktureringer. Ledelsesstil ved implementering påvirker opfattelse af omstrukturering – transformationsledelse har en positiv effekt, men transaktionsledelse har en negativ effekt.                                                             |
| Holten, Ann-Louise., Hancock, Gregory Robert., & Bøllingtoft, Anne. (2019). | Management Decision.                          | At vurdere hvordan opfattelser af forandringer på arbejdspladsen påvirkes af hhv. "Change Leadership" og "Change management". Vurderer ligeledes styrkerne af disse effekter i hhv. offentlige og private organisationer. | Kvantitative surveys. Randomiseret udvælgelse. Structural Equation Models. | DK, offentlig og privat sektor. | Ledelse, opfattelser af forandring.                       | Henviser til transformationsledelse. Dele af artiklen er mindre relevant, da det handler om privat/offentlig-forskelle. | Både change management og change leadership har positive effekter på medarbejdernes oplevelser af forandring. Management-effekterne er størst. Altså er der større effekter af ledelseskompeter, end der er af at informere og involvere. Ingen betydelig forskel i hvordan disse effekter ser ud i hhv. offentlige og private ansatte. |
| Jacobsen, Christian Bøtcher., & Andersen, Lotte Bøgh. (2015).               | Public Administration Review, 75(6), 829-841. | At vurdere i hvilken grad opfattet ledelsesstil hos hhv. ledere og ansatte stemmer                                                                                                                                        | Kvantitative surveys.                                                      | DK, offentlig sektor.           | Transformations og transaktionsledelse, opfattet ledelse. | De måler deres outcome variabel før deres primære predictors, hvilket kunne                                             | Der er store absolutte forskelle i ledelsesstilsvurderinger mellem ledere og ansatte og lave korrelationer mellem opfattelser hos ledere og ansatte. Forskellen heri er større                                                                                                                                                          |

|                                                               |                                                                 |                                                                                                                                    |                               |                                 |                                                                                                                  |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                               |                                                                 | overens og at sammenligne effekterne af lederes og ansattes opfattelser af ledelsesstile.                                          |                               |                                 |                                                                                                                  | lede til nogle spørgsmål ved effekterne. De afreporterer dog ikke en robusthedsanalyse på data efter surveyindsamling og kommenterer ikke fyldestgørende på dette. | for transformationsledelse end transaktionsledelse. Finder kun effekter på performance for opfattede ledelsesstile hos medarbejdere, ikke af ledernes egne opfattelser.                                                                                           |
| Jacobsen, Christian Bøtcher., & Andersen, Lotte Bøgh. (2019). | International Journal of Public Administration, 42(2), 108–118. | At undersøge effekten af transformations- og transaktionsledelse (samt kombinationen af de to) på "High performance expectations). | Kvantitativt felteksperiment. | DK, offentlig og privat sektor. | Transformationsledelse, Transaktionsledelse, High performance expectations, felteksperiment, ledelsesuddannelse. |                                                                                                                                                                    | Positive effekter af alle tre interventioner på opfattede "high performance expectations". Størst effekt af kombinationen af de to ledelsesstile. Effekten skyldes en øget anvendelse af transformations- og transaktionsledelse tilstedebragt af interventionen. |
| Jacobsen, Christian Bøtcher & Staniok, Camilla Denager (2018) | International Public Management Journal, 1-25                   | At undersøge hvordan organisatorisk tilknytning hos ledere påvirker tilknytningen hos medarbejdere.                                | Kvantitativt surveydata       | DK, offentlig sektor            | Transformationsledelse og organisatorisk tilknytning                                                             |                                                                                                                                                                    | Sammenhængen mellem lederes og ansattes organisatoriske tilknytning er betinget af transformationsledelse. Kun i organisationer hvor lederen opleves som en transformationsleder, er der en positiv sammenhæng. For andre ledelsestyper                           |

|                                                                               |                                                     |                                                                                                                                                                                           |                                            |                                 |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                               |                                                     |                                                                                                                                                                                           |                                            |                                 |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                              | (overvurderende, afkoblet, tilbageholdende) er sammenhængen negativ.                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Jacobsen, Christian Bøtcher, Jensen, Ulrich Thy & Andersen, Lotte Bøgh (2016) | 2016 IRSPM conference in Hong Kong, Panel B106      | At undersøge hvilke ledelsestyper eller kombinationer af ledelsestile der påvirker public service-motivation over tid.                                                                    | Kvantitativ Felteksperiment med surveydata | DK, offentlig sektor            |                                                                                                                 | Felteksperimentet styrker kausaliteten                                                                                                                                                                       | Finder at der ikke er en positiv effekt af transformationsledelse på PSM på kort sigt.<br><br>Indikation på at der er langsigtede positive effekter af kombinationen af transformationsledelse og betingede verbale belønninger på PSM.                                                                                 |
| Jakobsen, Mads Leth., Kjeldsen, Anne Mette., & Pallesen, Thomas. (2016).      | Politica – Tidsskrift for Politisk Videnskab 48(2). | At undersøge om distribueret ledelse påvirker performance i den offentlige sektor. Undersøger effekt på innovativ adfærd, brugertilfredshed, begrænsning af sygefravær og jobtilfredshed. | Kvantitativt register og surveydata.       | DK, offentlig sektor            | Distribueret ledelse; performance; offentlige serviceorganisationer; innovation; brugertilfredshed; sygefravær. | Der er ikke tale om distribueret ledelse som en kausal operator. Ikke muligt at udelukke endogenitet da højere patienttilfredshed kan have en tilbagevirkende effekt på engagementet i distribueret ledelse. | Niveauer af distribueret ledelse har signifikant positiv effekt på innovativ adfærd, jobtilfredshed og selvrapporteret performance.<br><br>Distribueret ledelse er positivt relateret til færre sygedage (dog ikke signifikant).<br><br>Distribueret ledelse har en signifikant positiv effekt på patienttilfredsheden. |
| Jensen, Ulrich Thy. (2018).                                                   | Public Administration Review, 78(1), 48-57.         | At undersøge transformationsledelses positive effekt på værdikongruens.                                                                                                                   | Felteksperiment.                           | DK, offentlig og privat sektor. | Transformationsledelse, værdikongruens, eksperiment.                                                            |                                                                                                                                                                                                              | Transformationsledelsesuddannelse har en positiv effekt på værdikongruens mellem ledere og medarbejdere, men kun for medarbejdere                                                                                                                                                                                       |

|                                                                               |                                                             |                                                                                                                                       |                                        |                       |                                                                                                       |                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                               |                                                             |                                                                                                                                       |                                        |                       |                                                                                                       |                                                                                                             | der har høje opfattelser af deres arbejdes samfundseffekt                                                                                                                                                                       |
| Jensen, Ulrich Thy, Andersen, Lotte Bøgh & Jacobsen, Christian Bøtcher (2019) | Public Administration Review 79(1), 12-24                   | At undersøge effekter af transformations- og transaktionsledelse (+ kombination) på PSM, samt om denne er betinget af værdikongruens. | Feltekspirement                        | DK, Offentlig sektor  | Transformationsledelse, transaktionsledelse, værdikongruens, betinget effekt, eksperiment, tidsserie  |                                                                                                             | Finder en negativ effekt på PSM. Ved lave niveauer af værdikongruens er der en klar negativ effekt af de tre interventioner, mens der ved højt niveau af værdikongruens er tæt på ingen forskel mellem intervention og kontrol. |
| Jensen, Ulrich Thy, Bro, Louise Ladegaard (2018)                              | The American Review of Public Administration 48(6), 535-549 | At undersøge forholdet mellem transformationsledelse, tilfredsstillelse af basale behov og intrinsisk motivation samt PSM.            | Cross-sectional design med survey-data | DK, offentlig sektor  | Transformational leadership, public service motivation, intrinsic motivation, basic need satisfaction |                                                                                                             | Transformationsledelse har en positiv effekt på intrinsisk motivation og PSM. Forholdet mellem transformationsledelse og motivation er medieret af tilfredsstillelsen af behov for autonomi, kompetence og relaterbarhed.       |
| Kinnunen, Ulla., Feldt, Taru., & Mauno, Saija. (2016).                        | Journal of Managerial Psychology.                           | At teste sammenhænge mellem autentisk ledelse og arbejdspladsklima i begge kausale retninger, samt reciprok kausalitet.               | Kvantitative surveys.                  | FIN, offentlig sektor | Autentisk ledelse, arbejdspladsklima.                                                                 | De vurderer deres forklaringskraft ud fra model frem for koefficienter, hvilket gør det mindre transparent. | Autentisk ledelse forudsiger fremtidigt klima, og klima forudsiger autentisk ledelse, hvilket støtter en reciprok model. Dog finder de også, at klimas forudsigelse på ledelse passer bedst på data. De konkluderer             |

|                                                                                                          |                                               |                                                                                                                                |                                             |                                 |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                          |                                               |                                                                                                                                |                                             |                                 |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                             | derfor, at den omvendte kausalitetsmodel har bedst forklaringskraft.                                                                                                                                                                                                                                     |
| Munir, Fehmidah., Nielsen, Karina., Garde, Anne. H., Albertsen, Karen., & Carneiro, Isabella. G. (2012). | Journal of Nursing Management, 20(4), 512–521 | At undersøge den medierende effekt af work-life konflikt mellem transformationsledelse, jobtilfredshed og psykologisk velvære. | Kvantitative surveys. Longitudinelt design. | DK, offentlig sektor.           | Health care, job satisfaction, psychological wellbeing, regression, transformational leadership, work-life conflict. | Få respondenter, N = 188.                                                                                                                                                                                                   | Transformationsledelse har en direkte effekt på jobtilfredshed og psykologisk velvære. Work-life konflikt har en direkte effekt på jobtilfredshed og psykologisk velvære og medierer forholdet mellem transformationsledelse og psykologisk velvære.                                                     |
| Nielsen, Morten Birkeland., Skogstad, Anders., Gjerstad, Johannes., & Einarsen, Ståle Valvatne. (2019).  | Work and Stress, 33(2), 137–155.              | At undersøge forholdet mellem nærmeste leders ledelsesstil og underordnedes grad af angst – begge kausalretninger.             | Kvantitative surveys, longitudinelt design. | NO, offentlig og privat sektor. | Psychological distress; managers, laissez-faire; transformational, health; longitudinal; prospective.                | Undersøgelsen bygger på respondenter fra den norske arbejdsstyrke – dermed både private og offentligt ansatte. Tidsperioden mellem de to spørgeskemaer er kort (6 måneder) sammenlignet med andre studier med samme metode. | Hverken transformationsledelse eller laissez-faire ledelse var signifikant relateret til forandringer i niveau af angst. Angst påvirker opfattelsen af ledelsesstile. Angst relaterer sig til et fald i opfattelsen af transformationsledelse og til en stigning i opfattelsen af laissez-faire ledelse. |

|                                                                                                                        |                                                                 |                                                                                                                   |                                             |                                 |                                                                        |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nielsen, Paul Aaes., Boye, Stefan., Holten, Ann-Louise., Jacobsen, Christian Bøtcher., & Andersen, Lotte Bøgh. (2019). | Public Administration, 97(2), 413–428.                          | At undersøge den kombinerede effekt af transformationsledelse og transaktionsledelse på medarbejderes motivation. | Kvantitative surveys, longitudinelt design. | DK, offentlig og privat sektor. | Transformationsledelse, transaktionsledelse, longitudinel, motivation. | Respondenterne arbejder både i den offentlige og private sektor. | Transaktionsledelse (i form af verbale belønninger) og transformationsledelse har en signifikant positiv effekt på intrinsisk motivation, mens transformationsledelse også har en positiv effekt på arbejdsengagement. Betingede sanktioner har en signifikant negativ effekt på intrinsisk motivation og en negativ effekt på arbejdsengagement. Kombination af transformationsledelse og materielle belønninger har en signifikant negativ effekt på intrinsisk motivation og arbejdsengagement. |
| Orazi, Davide Christian, Turrini, Alex & Valotti, Giovanni (2013)                                                      | International Review of Administrative Sciences, 79(3), 486-504 | At afdække de dominerende trends i forskningen inden for offentlig ledelse                                        | Review                                      | International litteratur        | Change management, leadership, modernization, public sector reform     |                                                                  | Beskriver hvordan den offentlige ledelseslitteratur har flyttet sig fra transformations/transaktions dikotomien og i stedet fokuserer på integreret ledelse, hvilket inkluderer både transformations/transaktionsledelse som supplerende ledelsesstile.                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                                                               |                                                     |                                                                                                                                                                                          |                                                             |                                 |                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pedersen, Mogens Jin., Favero, Nathan., Nielsen, Vibeke Lehmann., & Meier, Kenneth J. (2019). | International Public Management Journal. Routledge. | At undersøge multidimensionalitet af offentlig ledelse, og danne en typologi over ledelsesstile der identificeres. Vurderer sammenhænge mellem disse ledelsesstile og effekter af disse. | Kvantitativ metode, k-means-cluster-og regressions-analyse. | DK, offentlig sektor.           | Clusteranalyse af ledelsesstile, eksplorativ, effekter af ledelsesadfærd. | Et metodepapir fremfor et studie af ledelsesstile. Bidrager til en diskussion af hvordan ledelse skal konceptualiseres. Baserer sine ledesestilkategorier på en multidimensionel cluster-analyse frem for teoretiske overvejelser der ellers er standarden i litteraturen. | Fire ledelsesformer identificeres: "Administrators", "proactive floor managers", "firefighters", "Laissez-faire managers". De to første er generelt mere aktive end de to sidste. De to mere aktive korrelerer med mere positive karakteristika (karakterer, sygefravær, jobtilfredshed og målforpligtelse). |
| Pihl-Thingvad, Signe., & Klausen, Kurt Klaudi (2019).                                         | International Journal of Innovation Management.     | Undersøger effekter af ledelsesadfærd på innovation i den offentlige sektor.                                                                                                             | Kvantitative surveys.                                       | DK, offentlig sektor.           | Ledelsesadfærd, innovation i den offentlige sektor.                       | Kommenterer ikke direkte på ledelsesstile fra litteraturen, men nærmere ledelsesadfærd.                                                                                                                                                                                    | Studiet finder generelt ikke effekter af ledelse (kun encouraging management på idepromovering), mens individuelle karakteristika og organisationskultur påvirker innovation. Stærkeste effekter af risikotolerance og autonomi.                                                                             |
| Skogstad, Anders., Hetland, Jørn., Glasø, Lars., &                                            | Work and Stress, 28(4), 323–341.                    | At undersøge effekten af opfattet laissez-faire ledelse på stress i form                                                                                                                 | Kvantitativ surveys, longitudinelt design.                  | NO, privat og offentlig sektor. | Leadership; laissez-faire; initiation of structure; consideration;        | Undersøgelsen baserer sig på en repræsentativ stikprøve af                                                                                                                                                                                                                 | Laissez-faire ledelse er signifikant positivt relateret til rolle ambiguitet.                                                                                                                                                                                                                                |

|                                                                     |                                                   |                                                                                                                                                    |                                               |                       |                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Einarsen, Ståle. (2014).                                            |                                                   | af oplevelsen af rolle-ambiguitet.                                                                                                                 |                                               |                       | role ambiguity; work-related stress.                                                             | hele den norske arbejdsstyrke. Udelukkende fokus på medarbejdernes opfattelse af henholdsvis lederes laissez-faire ledelse og medarbejderens egen rolle-ambiguitet.                            | Rolle ambiguitet var ikke positivt relateret til laissez-faire ledelse (afviser omvendt kausalitet).                                                                                                                                                                                             |
| Tafvelin, Susanne., Hyvönen, Ulf., & Westerberg, Kristina. (2014).  | British Journal of Social Work, 44(4), 886–904.   | At undersøge effekten af first-line lederes transformationsledelse i socialforvaltningen på medarbejdernes attitude (rolle-klarhed og engagement). | Kvantitative surveys.                         | SE, offentlig sektor. | Transformational leadership, social service organisations, leader continuity, co-worker support. | Lille sample på 158 medarbejdere. Både x, y og z måles via medarbejdernes opfattelser af deres leders transformationsledelse, rolle-klarhed, engagement, ledelseskontinuitet og kollegastøtte. | Transformationsledelse har en signifikant positiv effekt på rolle-klarhed og engagement. Effekten var stærkere for medarbejdere, som havde haft deres leder i længere tid. Effekten af transformationsledelse på engagement var stærkere for medarbejdere med en høj oplevelse af kollegastøtte. |
| Winter, Søren. C., Kjer, Mikkel Giver. & Skov, Peter Rohde. (2017). | SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. | At undersøge betydningen af skoleledelse for implementeringen af folkeskolereformen i undervisningen og for                                        | Kvantitative surveys. Fixed-effects-analyser. | DK, offentlig sektor. | Skoleledelse, implementering, folkeskole-reform, fixed effects analyse, forandringsle-           | Manglende statistiske sikre effekter kan skyldes 1) det tager lang tid før reformen kan mærkes på brugerniveau, 2) vanskeligt at                                                               | Positive effekter af forandringsledelse på undervisningspraksisser og af pædagogisk ledelse på reformimplementering i undervisningen. Ingen robuste statistiske effekter af                                                                                                                      |

|                                                                                            |                                                    |                                                                                                                                                      |                                            |                                 |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                            |                                                    | elevernes trivsel og læring.                                                                                                                         |                                            |                                 | delse, ledelseskompeter, pædagogisk ledelse, ekstern ledelse. | adskille effekterne reformtiltag, 3) undervisningselementerne/elevernes udvikling kan ikke måles præcist 4) at undervisningselementerne i reformen ikke har den tilsigtede virkning.                                                         | skoleledelse på elevers trivsel og læring eller på implementeringen af folkeskolereformen. Lærerne mener dog, at skoleledernes kompetencer har en betydelig effekt. Enkelte, men usikre, effekter af ekstern ledelse på reformimplementering i undervisningen. |
| Ågotnes, Kari Wik., Einarsen, Ståle Valvatne., Hetland, Jørn., & Skogstad, Anders. (2018). | Human Resource Management Journal, 28(4), 555-568. | At undersøge hvorvidt Laissez-faire lederstile har en modererende effekt på sammenhængen mellem arbejdspladskonflikter og mobning på arbejdspladsen. | Kvantitativ surveys, longitudinelt design. | NO, privat og offentlig sektor. | Laissez-faire ledelse, mobning på arbejdspladsen.             | Ledelsesstil er ikke den primære uafhængige variabel. Uvist hvor stor en andel af deltagerne der er fra den offentlige sektor. Uklart om der er kontrolleret for tredjevariable, hvilket skaber usikkerhed om gyldigheden af konklusionerne. | Arbejdspladskonflikt har en positiv effekt på mobning på arbejdspladsen to år senere – dog kun tilfældet, hvis individet oplever laissez-faire ledelse.                                                                                                        |

Note: Tabellens indhold er en sammenfatning af Abstract-samlingen i kortlægningens separate men tilhørende Oversigtsnotat

