

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

– Abstracts og litteraturliste for udvalgt kernelitteratur

Udført af Christopher Ebbrecht, Simon Fuglsang og Christinna Weyergang Ladegaard

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

---

Dette notat er et tillæg til 'kortlægning af forskningslitteratur om effekter af måder at udøve offentlig ledelse på – empirisk evidens i dansk kontekst', som Dansk Center for Forskningsanalyse ved Aarhus Universitet udfører for Styrelsen for Forskning og Uddannelse. Det er en af tre afgrænsede 'Litteraturkortlægninger af ledelsesforskning og forskning i lederuddannelser'.

---

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>Leadership and Job Satisfaction: Addressing Endogeneity With Panel Data From a Field Experiment</b>
Forfatter(e)	Seung-Ho An, Kenneth J. Meier, Jacob Ladenburg & Niels Westergård-Nielsen
Reference	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. <i>Review of Public Personnel Administration</i> <a href="https://doi.org/10.1177/0734371X19839180">https://doi.org/10.1177/0734371X19839180</a>
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftartikel
Udfører	The University of Arizona, American University, Cardiff University, Leiden University, The Rockwool Foundation, Copenhagen Business School
Formål	At undersøge effekten af transformations- og transaktionsledelse på medarbejderes jobtilfredshed.
Metode og empiri	Randomiseret felteksperiment med 452 ledere og deres i alt 3940 ansatte. Der udføres regressionsanalyser med præ- og posttest mål. Både private og offentlige organisationer.
Resultatresume	Ændringer i ledelsesadfærd til mere transformativ ledelse og verbale belønninger er positivt relateret til en stigning i jobtilfredshed på et 95 pct. konfidensintervalniveau.
Hovedord	Medarbejderes jobtilfredshed, transformationsledelse, transaktionsledelse, felteksperiment, ledertræning, paneldata
Land(e)	Danmark
Teoribasing	Transformationsledelse øger medarbejderes jobtilfredshed via motivation og medarbejderinddragelse. Transaktionsledelse påvirker jobtilfredshed via målaflklaring, der tydeliggør belønninger.
<b>Abstract</b>	The interaction between leaders and employees plays a key role in determining organizational outcomes and performance. Although the human resources management literature posits positive effects of leadership behaviors on employee job satisfaction, the causal path between the two is unclear due to potential endogeneity issues inherent in this relationship. To address the issue, we first provide theoretical explanations about why and how transformational and transactional leadership behaviors would enhance employee job satisfaction. Second, we test the relationship between leadership behaviors and employee job satisfaction using panel data from a year-long randomized field experiment that engaged leaders and employees from hundreds of public and private organizations in Denmark. Primary findings suggest that although leadership training does not have direct effects on changes in employee job satisfaction, leadership-training-induced changes in leadership behaviors (transformational leadership

	and verbal rewards) are positively related to changes in job satisfaction.
<b>Opmærksomheds-punkter ved anvendelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studiet er grundigt udført ift. at beskrive beskaffenheden af data samt præsentation og dokumentation af de empiriske resultater.</li> <li>• Akademiske formkrav er grundigt behandlet, herunder et særligt fokus på gængse resultatbias inden for litteraturen; en bias som studiet håndterer gennem opstillingen af et metodisk stærkt forskningsdesign</li> </ul>

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation</b>
Forfatter(e)	Lotte Bøgh Andersen, Bente Bjørnholt, Louise Ladegaard Bro & Christina Holm-Petersen
Reference	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. <i>International Review of Administrative Sciences</i> , 84(4), 675-691. <a href="https://doi.org/10.1177/0020852316654747">https://doi.org/10.1177/0020852316654747</a>
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Aarhus University, Denmark; KORA – Danish Institute for Local and Regional Government, Denmark
Formål	At undersøge om der er positive effekter af transformationsledelse på public service motivation
Metode og empiri	Kvalitativt. Interviews med pædagoger og deres lederes, samt observationer af disse.
Resultatresume	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.
Hovedord	Transformationsledelse, Public Service Motivation
Land(e)	Danmark
Teoribasering	Baseret på teori om transformationsledelse og public service motivation.
<b>Abstract</b>	Transformational leaders work to clarify a vision, share it with their employees and sustain it in the long run, and this is expected to result in increased employee public service motivation (PSM), that is, orientation towards doing good for others and society. Based on 48 in-depth interviews with 16 childcare leaders and 32 of their employees combined with 16 days of observation in these childcare centers, this article investigates the association between transformational leadership and PSM. When the leaders clarify, share and maintain an organizational vision, their employees are more motivated to do good for society and others, and this motivation tends to be less paternalistic and slightly more society-oriented. This implies that it is relevant to ask not only whether transformational leadership increases PSM, but also how it affects the type of PSM.
<b>Opmærksomhedspunkter ved anvendelse</b>	Foregår i danske offentlige institutioner og er klart et effektstudie af ledelsesstile

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>Achieving high quality through transformational leadership: A qualitative multilevel analysis of transformational leadership and perceived professional quality</b>
Forfatter(e)	Lotte Bøgh Andersen, Bente Bjørnholt, Louise Ladegaard Bro & Christina Holm-Petersen
Reference	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. <i>Public Personnel Management, 47</i> (1), 51-72.
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftartikel
Udfører	Aarhus Universitet, VIVE
Formål	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Undersøge effekten af transformationsledelse på opfattet professionel kvalitet.</li> <li>• Forventer både at transformationsledelse påvirker graden af "fælles opfattelse af professionel kvalitet" og niveau af opfattet professionel kvalitet.</li> </ul>
Metode og empiri	Most similar system design, kvalitativt design. 16 integrerede institutioner. Kombination af interviews og observationer.
Resultatresume	Finder sammenhæng mellem høje niveauer af transformationsledelse og professionel kvalitet, samt fælles opfattelse af professionel kvalitet.
Hovedord	Transformational leadership, professional quality, performance, span of control
Land(e)	Danmark
Teoribasering	Transformationsledelse, opfattelse og dimensioner af professionel kvalitet
<b>Abstract</b>	Professional quality is an important performance criterion in the public sector, but professionals can have very different understandings of what constitutes professional quality. Leadership is often emphasized as a key element in giving direction to employees, thus enabling the promotion of shared understandings of what professional quality is. Although several studies show a positive relationship between transformational leadership and performance, professional quality is seldom investigated, and too little is known about how transformational leadership is linked to shared understandings among employees and leaders. This article applies a qualitative multilevel comparative case design to investigate the transformational leadership–professional quality relationship for child care centers. We find that transformational leadership is positively associated with the degree of shared understanding of professional quality among professionals and that a shared understanding of quality is positively associated with high levels of professional quality. Moreover,

	transformational leadership seems to be more prevalent in medium-sized spans of control.
<b>Opmærksomheds- punkter ved anvendelse</b>	

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>Experimenting with Leadership in Public Organisations</b>
Forfatter(e)	Lotte Bøgh Andersen, Louise Ladegaard Bro, Anne Bøllingtoft & Jacob Ladenburg
Reference	Andersen, L., Bro, L., Bøllingtoft, A., & Ladenburg, J. (2017). Experimenting with Leadership in Public Organisations. In O. James, S. Jilke, & G. Van Ryzin (Eds.), <i>Experiments in Public Management Research: Challenges and Contributions</i> (pp. 194-218). Cambridge University Press. <a href="https://doi.org/10.1017/9781316676912.010">https://doi.org/10.1017/9781316676912.010</a>
Publikationstype	Antologi, review
Udfører	Aarhus Universitet; VIVE; Rockwool Fonden
Formål	At beskrive eksperimentelle metoder i studiet af offentlig ledelse
Metode og empiri	Observationelle og eksperimentelle studier.
Resultatresume	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Præsenterer både observationelle og eksperimentelle studier (med fokus på eksperimenter).</li> <li>• Eksperimenter er nyttige i studiet af offentlige ledelse</li> <li>• Præsenterer kort en række studier der indikerer positive effekter af transformationsledelse</li> </ul>
Hovedord	Eksperiment, Review, Metode, Transformationsledelse
Land(e)	Review, internationalt fokus
<b>Abstract</b>	Kapitel fra antologi der beskriver eksperimentelle metoder i studiet af offentlige ledere. Mens reviewet peger på positive effekter af transformationsledelse, er det primære fokus at beskrive, hvordan forskellige eksperimentelle metoder (felt-, lab-, og surveyeksperimenter) kan implementeres i offentlige organisationer.
<b>Opmærksomheds-punkter ved anvendelse</b>	Primært anvendeligt som en kilde til høj kvalitetsfund der ligger uden for vores undersøgelsesramme, eller som et indspark i diskussionen af gennemførligheden af eksperimentelle studier til at udfylde eventuelle huller i litteraturen omkring offentlige lederuddannelser.

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>Forskning i Ledelseeffekter På Borgernes Udbytte Af de Offentlige Ydelser: Styrker, Svagheder Og Fremtidige Perspektiver</b>
Forfatter(e)	Lotte Bøgh Andersen, Simon Calmar Andersen & Thomas Pallesen
Reference	Andersen, Lotte Bøgh, Simon Calmar, Simon Calmar Andersen, and Thomas Pallesen. 2016. "Forskning i Ledelseeffekter På Borgernes Udbytte Af de Offentlige Ydelser: Styrker, Svagheder Og Fremtidige Perspektiver." <i>Politica</i> 48(2), 113–34.
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskrift artikel
Udfører	Aarhus Universitet
Formål	Review af ledelseslitteraturen med fokus på borgernære effekter
Resultatresumé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "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."</li> <li>• Litteraturen forsøger i stigende grad empirisk at afkoble ledelsesadfærd og ledelsesoutcomes, der tidligere har været blandet i operationaliseringer af måder at udøve ledelse på.</li> <li>• Transformations- og transaktionsledelse er komplementære koncepter. Her kaldes dette integreret ledelse</li> <li>• Brugernære effekter er særligt undersøgt på ungdomsuddannelser, og har oplevet lav interesse sammenlignet med praksisnære effekter</li> <li>• Effekt af måder at udføre offentlig ledelse er betinget af, at medarbejderne oplever ledelsesstilen.</li> <li>• Foreslår fokus på eksperimentelle designs, objektive outcome-mål, og fraråder studier der måler uafhængig og afhængig variabel i samme survey</li> </ul>
Hovedord	Review, ledelsesstil, borgernes udbytte
Land(e)	Fokus på Danmark, men refererer international litteratur
<b>Abstract</b>	Både i Danmark og internationalt forskes der mere og mere i offentlig ledelse, og denne artikel giver et overblik over litteraturen om, hvilken effekt offentlig ledelse har på borgernes udbytte af de offentlige ydelser. Herunder går vi i dybden med transformationsledelse som en central tilgang indenfor lederskab, der fokuserer på lederens adfærd. Vi beskriver også dele af styringslitteraturen, der i højere grad fokuserer på effekten af formelle ledelsesredskaber. Endelig diskuterer vi ikke-ledercentrerede tilgange i form af forskning i distribueret



	<p>ledelse og kollaborativ ledelse. I den afsluttende perspektivering diskuterer vi, hvordan fremtidig ledelses-forskning kan skabe mere sikker viden om ledelseeffekter på borgernes udbytte af de offentlige ydelser samt inddrage kontekstens betydning for dette.</p>
<p><b>Opmærksomheds-punkter ved anvendelse</b></p>	<p>Et litteraturreview til danske Politica af førende ledelsesforskere fra Aarhus Universitet. Bidraget trækker på internationale reviews, og giver et indtryk af hvor litteraturen er, og hvilke retninger der fremad bør følges.</p>

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>The Relationship Between Psychosocial Work Variables and Workaholism: Findings From a Nationally Representative Survey</b>
Forfatter(e)	Cecilie Schou Andreassen, Morten Birkeland Nielsen, Ståle Pallesen & Johannes Gjerstad
Reference	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. <i>International Journal of Stress Management</i> , 26(1), 1–10. <a href="https://doi.org/10.1037/str0000073">https://doi.org/10.1037/str0000073</a>
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	University of Bergen; National Institute of Occupational Health, Oslo, Norway
Formål	At undersøge effekten af ledelsesstile, her transformationsledelse, laissez faire ledelse og abusive (nedsættende) ledelse på overarbejde (workaholism) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Workaholism defineres til at være mønstre af hård arbejdsinvestering, lange arbejdsdage, arbejde ud over forventninger og en ukontrollerbar besættelse af arbejde.</li> </ul>
Metode og empiri	Tilfældigt udvalgt stikprøve af 5000 medarbejdere fra den norske arbejdsstyrke – udtrukket fra Norwegian Central Employee Register (NCER).
Resultatresume	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laissez-faire ledelse er signifikant relateret til overarbejde – dog er effekten lille.</li> <li>• Transformationsledelse og abusive ledelse er ikke signifikant associeret med overarbejde.</li> </ul>
Hovedord	Bergen Work Addiction Scale, demand-control-support model, leadership styles, negative acts at work, nationally representative sample.
Land(e)	Norge
Teoribasering	Baserer sig på tidligere studier af de tre ledelsesstile: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformationsledelse er positivt korreleret med arbejdsengagement</li> <li>• Laissez-faire ledelse er påvist at øge stress og rolle-uklarhed.</li> <li>• Abusive ledelse er associeret med udmattelse.</li> </ul>
<b>Abstract</b>	Research into “workaholism” has substantially increased over the last decade, but little effort has been put into assessing work-related correlates. In the present study, 1,608 employees (Mage = 45.2 years, range = 21–60) participated in a nationally representative cross-sectional survey in Norway examining whether job demands, job control, role ambiguity, role conflict, exposure to negative acts, and leadership styles could explain variance in workaholism. The independent variables explained 28% of the variance. Demands, role

	<p>conflict, and negative acts contributed substantially. Workaholism increased more strongly with increasing demands for workers reporting high control than for those reporting low control. The prevalence of workaholism was 7.3%. Study implications, strengths, and limitations are discussed.</p>
<p><b>Opmærksomheds- punkter ved anvendelse</b></p>	<p>Undersøgelsen undersøger både offentligt og privat ansatte – det fremgår ikke, hvor mange offentligt ansatte der er i stikprøven.</p>

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>Skoleledelse under folkeskolereformen</b>
Forfatter(e)	Bente Bjørnholt, Maria Falk Mikkelsen, Mikkel Giver Kjer, Cianna Isabel Flyger, Matvei Andersen & Asta Bossanno Prescott
Reference	Bjørnholt, B., Mikkelsen, M. F., Kjer, M. G., Flyger, C. I., Andersen, M., & Prescott, A. (2019). <i>Skoleledelse under folkeskolereformen</i> . VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. <a href="https://emu.dk/sites/default/files/2019-11/2019%20-%20VIVE%20-%20Skoleledelse%20under%20folkeskolereformen.pdf">https://emu.dk/sites/default/files/2019-11/2019%20-%20VIVE%20-%20Skoleledelse%20under%20folkeskolereformen.pdf</a>
Publikationstype	Evalueringsrapport
Udfører	VIVE
Formål	At undersøge effekter af ledelsesstil i forbindelse med folkeskolereformen
Metode og empiri	Survey blandt lærere og ledere
Resultatresume	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen effekter af transaktionsledelse.</li> <li>• Transformationsledelse er mere hyppigt oplevet end transaktionsledelse i de danske skoler.</li> <li>• Transformationsledelse har en positiv effekt på lærernes arbejdsglæde, samarbejde, fokus på mål for elever og implementering af reformen.</li> <li>• Transformationsledelse har kun små statistisk usikre effekter på elevniveau.</li> <li>• Skolelederes og læreres opfattelser af transformationsledelse stemmer ikke godt overens.</li> </ul>
Hovedord	Transformations- og transaktionsledelse, folkeskolen.
Land(e)	
Teoribaserings	Transformationsledelse, transaktionsledelse.
<b>Abstract</b>	<p>Lærerne oplever i signifikant højere grad, at skolelederne anerkender deres arbejde, har høje forventninger til elevernes faglige niveau og er gode til at motivere lærerne til at yde en stor indsats. Det vil sige elementer af transformationsledelse.</p> <p>Disse elementer af transformationsledelse har også en positiv betydning for lærernes arbejdsglæde og samarbejde samt for implementering af folkeskolereformen, men ikke for elevernes faglige resultater, trivsel og fravær.</p> <p>Lærerne og skolelederne er ofte ikke enige om, hvilken ledelsesstil skolelederne praktiserer. Ikke alle skoleledere formår at handle i overensstemmelse med deres intentioner. Dette kan skyldes, at de er presset på tid og opgaver, men også et misforstået hensyn til lærernes autonomi.</p> <p>Over tid er udviklingen mere usikker, når det gælder skoleledernes anerkendelse af lærerne gennem brug af funktions- eller</p>

	<p>kvalifikationstillæg, som kan betragtes som et element af transaktionsledelse. Dette element af transaktionsledelse synes heller ikke at have betydning for elevernes faglige resultater, trivsel eller fravær og heller ikke for lærernes arbejdsglæde, samarbejde eller implementering af reformen.</p>
<p><b>Opmærksomhedspunkter ved anvendelse</b></p>	<p>Fra en større rapport omkring folkeskolereformens konsekvenser. Rapportens fokus er derfor specifikt på forandringer i denne periode, og resultaterne er udtryk for en særlig situation. Deres behandling af ledelsesstile læner sig op af litteraturen og kan fint forholdes til den resterende litteratur.</p>

Emne	Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på
Titel	<b>Low-hanging fruit: Leadership, perceived prosocial impact and employee motivation</b>
Forfatter(e)	Louise Ladegaard Bro, Lotte Bøgh Andersen og Anne Bøllingtoft
Reference	Bro, L. L., Andersen, L. B., & Bøllingtoft, A. (2017). Low-hanging fruit: Leadership, perceived prosocial impact, and employee motivation. <i>International Journal of Public Administration</i> , 40(9), 717-729. <a href="https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1187166">https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1187166</a>
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Aarhus University, Department of Political Science, Denmark; Aarhus University, Department of Management, Denmark
Formål	At undersøge hvordan borgerkontakt, i.e. den organisatoriske setting, medierer sammenhængen mellem transformationsledelse og public service-motivation
Metode og empiri	Kvantitativ, multi-level studie med surveydata fra ledere og deres medarbejdere inden for fire organisatoriske settings. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Børnehaver – højeste niveau af borgerkontakt</li> <li>• Folkeskolen</li> <li>• Gymnasier</li> <li>• Skattekontorer – laveste niveau af borgerkontakt</li> </ul>
Resultatresumé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finder at den relative borgerorientering er størst for børnehavepædagoger og mindst for skattemedarbejdere. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Konkluderer: Medarbejdere har en større opfattet påvirkning af individer end samfundet, når de arbejder i en organisatorisk setting med høj borgerkontakt.</li> </ul> </li> <li>• Borgerkontakt er vigtigere for brugerorientering end public service-motivation</li> <li>• Associationen mellem transformationsledelse og public service-motivation er mere positiv for medarbejdere, som ikke mener, at deres job er brugbart for samfundet.</li> <li>• Transformationsledelse og public service-motivation ser ikke ud til at være korreleret, hvis medarbejderne allerede ved, at deres arbejde er brugbart for samfundet (tøvende konklusion).</li> </ul>
Hovedord	Transformational leadership, public service motivation, user orientation, perceived impact.
Land(e)	Danmark
Teoribasering	Transformationsledelse er måske mere vigtigt i dele af den offentlige sektor, hvor medarbejderne ikke kan se sammenhængen mellem deres outputs og organisationens overordnede mål, mens det er mindre vigtigt i organisatoriske settings, hvor medarbejderne er klar over deres bidrag. Argumenter:

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Transformationsledelse er stærkere associeret med motivation til at gøre noget godt for samfundet, når medarbejdernes oprindelige opfattede påvirkning af samfundet er lavere.</li> <li>2) Transformationsledelse er stærkere associeret med motivation til at gøre noget godt for individer, når medarbejdernes oprindelige opfattede påvirkning af andre er lavere.</li> </ol>
<b>Abstract</b>	<p>Transformational leadership affects public service motivation, but little is known about the context dependency of this association. If citizen contact and, therefore, relative perceived impacts on others and society differ, the association between transformational leadership and motivation is also expected to differ. Analyzing public employees and their leaders from four organizational contexts, we find that employees have relatively higher perceived impact on others and are more user-oriented in contexts with high citizen contact. The association between transformational leadership and employee motivation also depends on employees' perceived impact, implying that some fruit hangs lower than other when leaders try to increase employee motivation</p>
<b>Opmærksomheds- punkter ved anvendelse</b>	

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>Does transformational leadership stimulate user orientation? Evidence from a field experiment</b>
Forfatter(e)	Louise Ladegaard Bro & Ulrich Thy Jensen
Reference	Bro, L. L., & Jensen, U. T. (2019). Does transformational leadership stimulate user orientation? Evidence from a field experiment. <i>Public Administration</i> , 98(1), 177-193. <a href="https://doi.org/10.1111/padm.12612">https://doi.org/10.1111/padm.12612</a>
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Arizona State University + offentlig forskningssektor (VIVE)
Formål	At undersøge effekten af transformationsledelse på brugerorientering. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brugerorientering defineres som "at gøre noget godt for specifikke borgere og brugere"</li> </ul>
Metode og empiri	Studiet er et randomiseret felteksperiment med 80 daginstitutionsledere og surveydata fra 590 af deres ansatte pædagoger. Der udføres regressionsanalyse med resultater efter 3 og 15 måneder. Derudover udføres en kvalitativ sammenligning af lederes visioner i daginstitutioner og skatteadministrationen
Resultatresume	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 måneder efter påbegyndt transformationsledelse ses en signifikant effekt på brugerorientering.</li> <li>• Transformationsledelse kan booste medarbejderes motivation til at gøre noget godt for specifikke brugere. Effekten opretholdes ikke på længere sigt (efter 15 måneder).</li> </ul>
Hovedord	Transformationsledelse, lederuddannelse, visioner, daginstitutioner, brugerorientering
Land(e)	Danmark
Teoribasering	Transformationsledelse styrker ansattes individuelle prosociale adfærd, hvilket har en positiv effekt på deres brugerorientering
<b>Abstract</b>	While doing good for specific citizens and users is often considered a powerful motivator among public service employees, little research has rigorously evaluated how public managers can promote individualized prosocial motivation. We follow recent studies on the behavioural implications of 'user orientation' to explore how public managers can use a specific leadership strategy—transformational leadership—to reinforce employees' individualized prosocial motivation. Combining a field experiment with 80 childcare centre managers and survey reports from their 590 preschool teachers, we assess the effect of a transformational leadership training programme on user orientation. The results show a positive effect on user orientation three months after the training programme but no persistent effect 15 months after the intervention. This implies that, at least in the short term, public managers can use transformational leadership behaviours to stimulate user orientation.



<b>Opmærksomheds- punkter ved anvendelse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Studiet er et dansk studie af lederuddannelse og ledelsesstile med brugernære effekter i den offentlige sektor.</li><li>• Både det basale og empiriske hviler på et meget solidt fundament, da både empiri, operationalisering og resultater er velbeskrevet og teoretisk begrundet</li></ul>
--	---

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>How Should we Estimate the Performance Effect of Management? Comparing Impacts of Public Managers' and Front-Line Employees' Perception of Management</b>
Forfatter(e)	Nathan Favero, Simon Calmar Andersen, Kenneth J. Meier, Laurence J. O'Toole, Jr. & Søren C. Winter
Reference	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. <i>International Public Management Journal</i> , 21(1), 105–130. <a href="https://doi.org/10.1080/10967494.2016.1236763">https://doi.org/10.1080/10967494.2016.1236763</a>
Publikationstype	Peer Reviewed Tidsskriftsartikel
Udfører	Texas A & M University, USA; Aarhus University – Institut for Statskundskab, Denmark; University of Georgia, USA; SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, Denmark
Formål	At undersøge forholdet mellem danske skolers rektorer og læreres opfattelse af ledelsesfunktioner og implikationerne af sådan et forhold for performance.
Metode og empiri	Kvantitativt studie bestående af data indsamlet blandt rektorer og lærere på folkeskoler i Danmark. Surveydata sammenholdes med registerdata i form af 9. klassernes eksamensresultater i matematik og dansk. Spørgeskemaer blev sendt ud til alle rektorer på landets skoler samt alle dansk- og matematiklærere i 9. klasse.
Resultatresume	Lederes og underordnedes rapporter og opfattelser måler forskellige ting, hvorfor det er afgørende, om man måler ledelse fra toppen eller fra andre perspektiver. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finder at læreres opfattelser af ledelse er stærkere associeret med performance end ledernes selvopfattelse, når man kigger på ressourceallokering og delegeret autoritet til lærere.</li> <li>• Lederens selvrapportering af deres performanceforventninger er dog stærkere korreleret med faktisk performance end lærerens vurdering af ledernes performanceforventninger.</li> </ul>
Hovedord	Management-centered; employee-centered; leadership perceptions
Land(e)	Danmark
Teoribasering	Skelner mellem management-centered og employee-centered forståelser af ledelse, hvor en management-centered tilgang ofte hviler på lederes udtalelser og handlinger, mens en employee-centered tilgang fokuserer på medarbejdernes opfattelser af ledelse. De undersøger fordele og ulemper ved de to teoretiske tilgange.
<b>Abstract</b>	Many areas of public management research are dominated by a top-focused perspective in which emphasis is placed on the notion that managers themselves are usually the best sources of information

	<p>about managerial behavior. Outside of the leadership literature, managers are also the typical survey respondents in public management studies. An alternative perspective on management can be provided by subordinates' perceptions of what management is doing. Surveys of subordinates and of managers each pose potential advantages and potential disadvantages when it comes to measuring management, and each approach is likely to prove more fruitful for measuring certain management functions. Using a unique data set of parallel surveys on management with managers and their subordinates as respondents, we examine the differences and relationships between Danish school managers' and teachers' perceptions of management functions and the implications of such relationships for organizational performance. We find a surprisingly low correlation between manager and teacher responses regarding the same management functions. Teacher responses are better predictors of student performance for management aspects that are visible to and mediated by teachers. However, manager responses better predict performance for manager expectations that are less visible to employees.</p>
<p><b>Opmærksomheds- punkter ved anvendelse</b></p>	<p>Artiklen understreger, at den eksterne validitet er lav, og at man ikke er villig til at drage konklusioner om effekten af at måle ledelse i andre cases eller settings.</p>

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>Leading employees of different genders: The Importance of Gender for the Leadership-Motivation Relationship</b>
Forfatter(e)	Trine Høj Fjendbo
Reference	Fjendbo, T. (2020). Leading Employees of Different Genders: The Importance of Gender for the Leadership-Motivation Relationship. <i>Review of Public Personnel Administration (ROPPA)</i>
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Aarhus University
Formål	At undersøge hvordan medarbejderes køn medierer sammenhængen mellem transformations- og transaktionsledelse og motivation.
Metode og empiri	Survey af danske gymnasielærere – 9250 lærere hvoraf 17,5 % svarede. Alle variable er målt ud fra medarbejdernes selvevaluering.
Resultatresumé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvindelige lærere er signifikant mindre agentiske og signifikant mere communal end de mandlige lærere.</li> <li>• Medarbejderne som opfatter mere transformationsledelse eller verbale belønninger er mere motiverede end andre medarbejdere.</li> <li>• Der er en negativ sammenhæng mellem økonomiske belønninger og motivation – kvinder er mindre motiverede end mænd i forhold til økonomiske belønninger.</li> <li>• Køn moderer dog ikke sammenhængen mellem transformationsledelse og verbale belønninger motivation.</li> </ul>
Hovedord	Gender, communal, agentic, transformational leadership, transactional leadership, motivation
Land(e)	Dansk
Teoribasering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teori om transformations- og transaktionsledelses effekt på motivation</li> <li>• Teori om forskellen mellem mandlige og kvindelige attributter. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bygget på teori om communal og agentic ledelseskompenerter.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Abstract</b>	Motivating employees is important, which is why much research has focused on which kind of leadership motivates employees. However, motivating leadership might not be the same for Susan as it is for Steve. Not much attention has gone to how employees' attributes might matter, which is why this paper examines whether the employee's gender and gender-based attributes moderates the association between employee motivation and transformational and transactional leadership components (verbal and pecuniary rewards). Based on gender differences in communal and agentic attributes, I argue that transformational leadership and verbal rewards motivate female employees more than male, whereas pecuniary rewards motivate male employees more than female. To examine this, I

	<p>conduct a moderated mediation analysis on a cross-sectional study of 1,380 Danish high school teachers. It shows that female employees on average are more communal and less agentic than their male colleagues. More communal and female employees tend to be more motivated when they perceive more transformational leadership (but not significantly so) whereas more agentic and male employees tend to be less demotivated when they perceive more pecuniary rewards.</p>
<b>Opmærksomheds- punkter ved anvendelse</b>	

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>A two-pronged approach? Combined leadership styles and innovative behavior</b>
Forfatter(e)	Franziska Günzel-Jensen, Jesper Rosenberg Hansen, Mads Leth Felsager Jakobsen & Jesper Wulff
Reference	Günzel-Jensen, F., Hansen, J. R., Jakobsen, M. L. F., & Wulff, J. (2018). A two-pronged approach? Combined leadership styles and innovative behavior. <i>International Journal of Public Administration</i> , 41(12), 957-970. <a href="https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1303711">https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1303711</a>
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Department of Management, Aarhus University, Denmark; Political Science, Aarhus University, Denmark; Department of Economics and Business Economics, Aarhus University
Formål	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At undersøge effekten af hhv. transaktions- og transformationsledelse på innovativ adfærd blandt offentlige ansatte.</li> <li>• Videre undersøge hvordan disse effekter modereres af empowering (understøttende) ledelse.</li> </ul>
Metode og empiri	Kvantitativt. Survey blandt ansatte (ca. 1600, udregnet på baggrund af procentsatser i teksten) ved Hospitalsenhed Midt efter sammenlægningen.
Resultatresume	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effekterne af transformationsledelse og transaktionsledelse på innovativ adfærd forsvinder, når man kontrollerer for understøttende ledelse</li> <li>• Interaktionsanalyse viser en positiv effekt af transformationsledelse er betinget af understøttende ledelse.</li> <li>• Interaktionsanalyser viser ligeledes, at effekten af transaktionsledelse på innovativ adfærd kun er til stede ved meget høje niveauer af understøttende ledelse.</li> </ul>
Hovedord	Transformationsledelse, Transaktionsledelse, Understøttende Ledelse, Innovation i den offentlige sektor
Land(e)	Danmark
Teoribasering	Baseres på teori om transformationsledelse, transaktionsledelse, samt empowering ledelse.
<b>Abstract</b>	This article examines the relationship between transformational, transactional, and empowering leadership and the innovative behavior of public sector employees. Instead of investigating their association individually, this article focuses on the interaction between different types of leadership. The analysis is based on a survey from one of Denmark's largest hospitals ( $n = 1,647$ ). The main result is that empowering leadership, which focuses on employee capacity, moderates the association between transformational leadership, which

	is directed at motivation, and innovative behavior. The findings emphasize the importance of not only focusing on a single leadership style but also understanding how they work in combination.
<b>Opmærksomheds- punkter ved anvendelse</b>	

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>Distributed leadership in health care: The role of formal leadership styles and organizational efficacy</b>
Forfatter(e)	Franziska Günzel-Jensen, Ajay K Jain & Anne Mette Kjeldsen
Reference	Günzel-Jensen, F., Jain, A. K., & Kjeldsen, A. M. (2018). Distributed leadership in health care: The role of formal leadership styles and organizational efficacy. <i>Leadership</i> , 14(1), 110-133. <a href="https://doi.org/10.1177/1742715016646441">https://doi.org/10.1177/1742715016646441</a>
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Department of Management, Aarhus University, Denmark; Department of Human Behaviour and Organization Development, Management Development Institute Gurgaon, India; Department of Political Science, Aarhus University, Denmark.
Formål	At undersøge effekter af transaktions-, transformations- og understøttende ledelse på medarbejdernes opfattede agens under distribueret ledelse.
Metode og empiri	Kvantitativt. 1147 survey-deltagere fra Hospitalsenhed Midt.
Resultatresume	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Både transformations-, transaktions- og understøttende ledelse har en signifikant positiv effekt på medarbejdernes opfattede agens under distribueret ledelse.</li> <li>• Det er vigtigt med formel ledelse for at øge medarbejderes involvering i forskellige ledelsesfunktioner – som under distribueret ledelse.</li> </ul>
Hovedord	Distributed leadership, empowering leadership, transformational leadership, transactional leadership, health care, organizational efficacy
Land(e)	Danmark
Teoribasing	Baserer sig på de tre ledelsestyper og forventer, at disse øger oplevet agens i distributed leadership. Disse effekter forventes at være både direkte og indirekte gennem en forøget kollektiv opfattelse af effektivitet (collective efficacy)
<b>Abstract</b>	Management and health care literature is increasingly preoccupied with leadership as a collective social process, and related leadership concepts such as distributed leadership have therefore recently gained momentum. This paper investigates how formal, i.e. transformational, transactional and empowering, leadership styles affect employees' perceived agency in distributed leadership, and whether these associations are mediated by employees' perceived organizational efficacy. Based on large-scale survey data from a study at one of Scandinavia's largest public hospitals (N = 1,147), our results show that all leadership styles had a significant positive impact on employees' perceived agency in distributed leadership. Further, organizational



	<p>efficacy related negatively to employees' perceived agency in distributed leadership; however, a mediatory impact of this on the formal leadership styles-distributed leadership relationship was not detected. These results emphasize the importance of formal leaders to enhance employee involvement in various leadership functions; still, employees might prefer to participate in leadership functions when they perceive that the organization is struggling to achieve its goals.</p>
<p><b>Opmærksomheds- punkter ved anvendelse</b></p>	<p>Meget anvendelig. Undersøger effekter af forskellige ledelsesstile i den danske offentlige sektor.</p>

Emne	Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på
Titel	<b>Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles</b>
Forfatter(e)	Jesper Asring Hansen & Signe Pihl-Tingvad
Reference	Hansen, J. A., & Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. <i>Public Management Review</i> , 21(6), 918–944. <a href="https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272">https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272</a>
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Department of Political Science and Public Management, University of Southern Denmark, Odense
Formål	At undersøge forholdet mellem ledelsesstile, nærmere bestemt transformationsledelse og transaktionsledelse, og medarbejderes innovative adfærd i offentlige institutioner.
Metode og empiri	Kvantitative data indsamlet vha. et spørgeskema. Indsamlet blandt lærere, pædagoger og deres ledere i Odense i 2015 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anvender selvrapporert opfattelse af ledelsesstile og adfærd</li> <li>• Ledere vurderer deres egen ledelsesstil, mens medarbejdere vurderer egen innovative adfærd.</li> </ul>
Resultatresume	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der er et positivt forhold mellem transformationsledelse og innovativ adfærd, samt mellem verbale belønninger og innovativ adfærd – effektstørrelsen er dog lille for begge sammenhænge.</li> <li>• Verbale belønninger er en betinget variabel for, at transformationsledelse har en positiv effekt på innovativ adfærd.</li> <li>• Ingen sammenhæng mellem materielle belønninger eller betingede sanktioner og innovativ adfærd.</li> <li>• Ingen sammenhæng mellem innovativ adfærd og en kombination af transformationsledelse og materielle belønninger eller transformationsledelse og betingede sanktioner.</li> </ul>
Hovedord	Transformationsledelse, transaktionsledelse, innovativ adfærd
Land(e)	Danmark
Teoribaserings	Transformations- og transaktionsledelse: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forventer at transformationsledelse er positivt relateret til innovativ adfærd.</li> <li>• Anvender en mere nuanceret forståelse af transaktionsledelse – defineret gennem tre dimensioner 1) verbale belønninger, 2) materielle belønninger og 3) betingede sanktioner.</li> <li>• Negativ relation mellem materielle belønninger og innovativ adfærd</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiv relation mellem verbale belønninger og innovativ adfærd</li> <li>• Negativ relation mellem betingede sanktioner og innovativ adfærd.</li> </ul>
<b>Abstract</b>	<p>This paper focuses on the associations between leadership styles and employee innovative behaviour. We studied the implementation of an ambitious innovation strategy in a large Danish municipality and examined how transformational and transactional leadership styles relate to innovative behaviour. We combined data from two sources rating leadership styles of immediate supervisors and employee innovative behaviour. The findings suggest that transformational leadership and one component of transactional leadership, namely verbal rewards, are positively associated with innovative behaviour. The interaction between the two shows that innovative behaviour is most likely when the leader combines transformational leadership with verbal rewards.</p>
<b>Opmærksomheds-punkter ved anvendelse</b>	<p>Selvrapporteret data skaber et social desirability bias, hvilket kan påvirke resultaterne.</p>

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>Leadership and Learning Climate in a Work Setting</b>
<b>Forfatter(e)</b>	Hilde Hetland, Anders Skogstad, Jørn Hetland & Aslaug Mikkelsen
<b>Reference</b>	Hetland, H., Skogstad, A., Hetland, J., & Mikkelsen, A. (2011). Leadership and learning climate in a work setting. <i>European Psychologist</i> , 16(3), 163–173. <a href="https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000037">https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000037</a>
<b>Publikationstype</b>	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
<b>Udfører</b>	University of Bergen, Norway; University of Stavanger, Norway
<b>Formål</b>	At undersøge forholdet mellem transformationsledelse samt passiv-undgående ledelse og læringsklimaet i en arbejdssetting. Læringsklima defineres som "perceptions of work settings that help or hinder learning at work."
<b>Metode og empiri</b>	1061 medarbejdere fra den Norske Postservice gennemførte to spørgeskemaer.
<b>Resultatresumé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformationsledelse havde den største signifikante effekt på dimensionen: mulighed for at udvikle sig (.52)</li> <li>• Transformationsledelse havde den mest beskedne signifikante effekt på dimensionen: tid (0.16)</li> <li>• Passivt-undgående ledelse havde den største signifikante negative effekt på: tid (-0.44)</li> <li>• Passivt undgående ledelse havde den mest beskedne negative effekt på: autonomi (-0.18).</li> <li>• Overordnet har transformationsledelse dermed en positiv effekt på læringsklima, mens passiv-undgående ledelse har en negativ effekt på læringsklima.</li> </ul>
<b>Hovedord</b>	Transformational and passive-avoidant leadership, laissez-faire leadership, learning climate.
<b>Land(e)</b>	Norge
<b>Teoribasering</b>	<p>Anvender teori om dimensionerne for et læringsklima, samt teori om transformationsledelse og passivt-undgående ledelse (minder om laissez-faire ledelse).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forventer, at transformationsledelse er positivt associeret med læringsklimaet.</li> <li>• Forventer at passivt-undgående ledelse er negativt relateret til læringsklimaet.</li> </ul> <p>Læringsklimaet vurderes ud fra følgende dimensioner:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tid til at lære og performe</li> <li>• Autonomi og ansvarlighed</li> <li>• Teamstil</li> <li>• Mulighed for at udvikle sig</li> <li>• Guidelines til hvordan man skal klare sit arbejde.</li> </ul>

<p><b>Abstract</b></p>	<p>The aim of this study is to investigate the relationship between transformational and passive-avoidant leadership and learning climate in a work setting. A sample consisting of 1,061 employees from the Norwegian Postal Service completed the multifactor leadership questionnaire and the learning climate questionnaire. Learning climate dimensions used in the analyses were time, autonomy, team style, opportunities to develop, and guidelines. Findings revealed significant positive paths between transformational leadership and opportunities to develop (<math>\beta</math> .53), autonomy (<math>\beta</math> .34), guidelines (<math>\beta</math> .30), and team style (<math>\beta</math> .29). Further, significant negative associations were found between passive-avoidant leadership and time (<math>\beta</math> -.42), team style (<math>\beta</math> -.30), and guidelines (<math>\beta</math> -.20). In conclusion, the findings indicate that there is a substantial relationship between leadership and perceptions of a context supporting creativity and learning. The results reveal systematically different patterns of relationships between transformational and passive-avoidant leadership, and aspects of the learning climate, positive and negative, respectively. Based on the findings we emphasize the interpretation of the results and suggest some practical implications for interventions.</p>
<p><b>Opmærksomheds-punkter ved anvendelse</b></p>	<p>Undersøgelsen er baseret på en offentlig organisation</p>

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>Ledelsesspænd på daginstitutionsområdet – Størrelse, ledelsesstil, faglig kvalitet og trivsel</b>
Forfatter(e)	Christina Holm-Petersen, Lotte Bøgh Andersen, Bente Bjørnholt, Matilde Høybye-Mortensen, Louise Ladegaard Bro & Vibeke Normann Andersen
Reference	Holm-Petersen, C., Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Høybye-Mortensen, M., Bro, L. L. & Andersen, V. N. (2015). <i>Ledelsesspænd på daginstitutionsområdet – Størrelse, ledelsesstil, faglig kvalitet og trivsel</i> . KORA – Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning <a href="https://www.vive.dk/media/pure/9007/2042366">https://www.vive.dk/media/pure/9007/2042366</a>
Publikationstype	Rapport
Udfører	KORA – Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning
Formål	At bidrage med viden om hvilken betydning størrelse af ledelsesspænd har på daginstitutionsområdet. Herunder at undersøge betydningen af ledelsesspænd på lederens opgaver, interaktion med medarbejderne, den faglige kvalitet og trivslen i institutionerne, såvel som samspillet med ledelsesstilen.
Metode og empiri	Kvalitativ undersøgelse af 16 integrerede daginstitutioner. Halvdelen af daginstitutionerne har et relativt stort ledelsesspænd, den anden halvdel et relativt lille ledelsesspænd. Derudover indgår daginstitutionerne i to forskellige kommunale ledelsesstrukturer, hhv. områdeledelse og ikke områdeledelse. Der er foretaget interviews med institutionslederen og 2 medarbejdere pr. daginstitution, 6 områdeledere samt 4 souschefer (n = 58). Derudover er der gennemført observationsundersøgelser i halvdelen af daginstitutionerne, hvor 8 institutionslederes arbejde er blevet fulgt i samlet set 16 dage.
Resultatresume	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der er en positiv sammenhæng mellem transformationsledelse og trivsel, oplevet faglig kvalitet samt medarbejdertilfredshed med den daglige lederkontakt.</li> <li>• Effekten af ledelsesstil er modereret af ledelsesspændet, således at transformations- og transaktionsledelse er mest effektivt i daginstitutioner med et ledelsesspænd på 14-20 medarbejdere.</li> </ul>
Hovedord	Ledelsesspænd, ledelsesstil, daginstitutionsområdet, kvalitativ undersøgelse, interview, observation.
Land(e)	Danmark
<b>Abstract</b>	Denne forskningsrapport handler om relationen mellem institutionsledere og medarbejdere på daginstitutionsområdet. Den undersøger, hvordan struktur i form af ledelsesspændets størrelse (antallet af medarbejdere under en leder) og organisering i henholdsvis

	områdeledelse og ikke-områdeledelse påvirker relation mellem ledere og medarbejdere og dermed den medarbejderoplevede faglige kvalitet og trivsel. Forskningsprojektet har været gennemført i tæt samarbejde med LEAP-projektet og Aarhus Universitet.
<b>Opmærksomheds- punkter ved anvendelse</b>	

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>Leadership style and the process of organizational change</b>
Forfatter(e)	Ann-Louise Holten & Sten Olof Brenner
Reference	Holten, A. L., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. <i>Leadership and Organization Development Journal</i> , 36(1), 2–16. <a href="https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0155">https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0155</a>
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Department of Psychology, University of Copenhagen, Copenhagen, Denmark The National Research Centre for the Working Environment, Copenhagen, Denmark.
Formål	At undersøge effekter af ledelsesstile (transformation, transaktion) på medarbejderes opfattelse af omstruktureringer (change appraisal). Denne effekt forventes at blive medieret af lederes forandringsengagement (change engagement)
Metode og empiri	Longitudinalt design, to surveyrunder med to års mellemrum. Udført på en privat og en offentlig arbejdsplads Analyseres gennem SEM. Ledelsesstile T1 og T2 som predictors på opfattelse af omstrukturering.
Resultatresume	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Både transformations- og transaktionsledelse har en positiv effekt på forandringsengagement hos lederen, der videre har en positiv effekt på opfattelse af omstruktureringer</li> <li>• De direkte effekter af ledelsesstil på opfattelse af omstruktureringer er meget små og statistisk insignifikante</li> <li>• Ledelsesstil 2 år tidligere (ved implementering) påvirker direkte opfattelse af omstrukturering. Transformationsledelse har en positiv effekt, mens transaktionsledelse har en negativ effekt.</li> <li>• Der er videre en indirekte positiv effekt af begge ledelsesstile målt 2 år tidligere gennem lederens forandringsengagement (som ved det samtidige mål)</li> </ul>
Hovedord	Transformationsledelse, transaktionsledelse, opfattelse af omstrukturering.
Land(e)	Danmark
Teoribaserings	Baserer sig på litteraturen omkring transformations- og transaktionsledelse, samt "change-related leadership".
<b>Abstract</b>	Purpose – The purpose of this paper is to identify processes which may contribute to followers' positive reactions to change. By focusing on the relationship between change antecedents and explicit reactions, the authors investigate the direct and indirect relationships between leadership styles (transformational and transactional) and followers' appraisal of change through manager engagement.



	<p>Design/methodology/approach – Using data from a longitudinal survey among 351 followers in two Danish organizations, the study tracked the planned implementation of team organization at two different times. Data were analyzed using structural equation modelling.</p> <p>Findings –Transformational and transactional leadership styles were positively related to the engagement of managers. Managers’ engagement was associated with followers’ appraisal of change. The two leadership styles also had a direct, long-term effect on followers’ change appraisal; positive for transformational leadership and negative for transactional leadership.</p> <p>Practical implications–The results have potential implications for change management, as followers’ change appraisal may be improved by developing managers’ leadership style and engagement.</p> <p>Originality/value–This is the first study to provide longitudinal evidence of the direct and indirect effects of leadership styles on followers’ change appraisal.</p>
<p><b>Opmærksomheds- punkter ved anvendelse</b></p>	

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>Studying the importance of change leadership and change management in layoffs, mergers, and closures</b>
Forfatter(e)	Ann-Louise Holten, Gregory Robert Hancock & Anne Bøllingtoft
Reference	Holten, A. L., Hancock, G. R., & Bøllingtoft, A. (2019). Studying the importance of change leadership and change management in layoffs, mergers, and closures. <i>Management Decision</i> , 58(3), 393-409. <a href="http://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0278">http://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0278</a>
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Københavns Universitet Aarhus Universitet University of Maryland
Formål	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At vurdere hvordan opfattelser af forandringer (oplevelse af forandring &amp; oplevede konsekvenser) på arbejdspladsen påvirkes af hhv. "Change Leadership" og "Change management".</li> <li>• De ønsker ligeledes at vurdere forskelle i styrkerne af disse effekter i hhv. offentlige og private organisationer.</li> <li>• Her er <i>ledelse</i> at 1) informere om forandring, 2) kommunikere og involvere medarbejdere, og 3) at motivere og støtte medarbejdere. Mens <i>management</i> er 1) adfærd der videregiver årsager til forandring, 2) fair implementering og proces tilfredshed, og 3) implementeringsevner.</li> <li>• Ledelse er altså med fokus på vision og motivation, mens management er fokus på procesoptimering.</li> </ul>
Metode og empiri	2160 arbejdsmarkedsaktive danskere (1000 offentlige), stratificeret randomiseret udvælgelse. Analyser vægter data for at komme nærmere populationseffekter. Primære analyser er Structural Equation Models.
Resultatresumé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Både "change management" og "change leadership" har positive effekter på medarbejdernes oplevelser af forandring.</li> <li>• Effekterne af "management" er størst. Studiet finder altså større effekter af ledelseskompeter i forandring, end der er af at informere og involvere.</li> <li>• Der er ikke betydelig forskel, i hvordan disse effekter ser ud i hhv. offentlige og private ansatte.</li> </ul>
Hovedord	Ledelse, opfattelser af forandring.
Land(e)	Danmark
Teoribasering	Tager udgangspunkt i litteraturens problemer med at forholde "leadership" og "management" til hinanden.
<b>Abstract</b>	Purpose – The purpose of this paper is to investigate the importance of change leadership (informing, communicating, involving and supporting) and change management (reasons and competencies for change) for organisational change processes and their outcomes across

	<p>public and private organisations. The study includes three specific change situations: first, layoffs; second, mergers; and third, closures, relocations and outsourcing, focusing on how change leadership and change management relate to employees' experience of the change processes and their outcomes across these change situations.</p> <p>Design/methodology/approach – The study is based on panel data forming a representative sample of the Danish working population. A total of 2,120 responses were collected, 1,000 from public organisations and 1,120 from private organisations. Structural equation modelling was used to test the hypotheses.</p> <p>Findings – The study findings show that both change leadership and change management predict positive change experiences and change consequences – and that they do so similarly across public and private sectors. Despite this similarity, the study reveals important sectorial differences, with public sector employees reporting less positive change experiences and consequences.</p> <p>Originality/value – The paper provides valuable knowledge for researchers and public and private leaders interested in the impact of change leadership and change management on change outcomes</p>
<p><b>Opmærksomheds-punkter ved anvendelse</b></p>	<p>Lidt skæv ift. resten af den inkluderede litteratur, da den teoretiske ramme inkorporerer både styring og lederskab. Dele af artiklen er mindre relevant, da det handler om privat/offentlig-forskelle.</p>

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance</b>
Forfatter(e)	Christian Bøtcher Jacobsen & Lotte Bøgh Andersen
Reference	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. <i>Public Administration Review</i> , 75(6), 829-841. <a href="https://doi.org/10.1111/puar.12380">https://doi.org/10.1111/puar.12380</a>
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Aarhus Universitet
Formål	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At vurdere i hvilken grad opfattet ledelsesstil hos hhv. ledere og ansatte stemmer overens.</li> <li>• At sammenligne effekterne af hhv. lederes og ansattes opfattelser af ledelsesstile</li> </ul>
Metode og empiri	Survey data fra danske gymnasier, koblet til gymnasie karakteristika fra Danmarks Statistik
Resultatresume	Der er forholdsvis store absolutte forskelle i ledelsesstilsvurderinger mellem ledere og ansatte, og der er ligeledes ret lave korrelationer mellem opfattelser hos ledere og ansatte. Disse forskelle er større for transformationsledelse end transaktionsledelse. I forlængelse heraf finder studiet kun effekter på performance (value-added karakterer) for opfattede ledelsesstile hos medarbejdere, ikke af ledernes egne opfattelser.
Hovedord	Transformations og transaktionsledelse, opfattet ledelse.
Land(e)	Danmark
Teoribasering	Transformationsledelse og transaktionsledelse, human ressource management, self-other leadership assessment.
<b>Abstract</b>	Leadership is a matter of both intentions and perceptions, which do not necessarily always match. Because employees' motivation and commitment are only affected by leadership if they notice it, employee-perceived leadership is expected to have a stronger correlation with organizational performance than leader-intended leadership. This expectation is tested for transformational and transactional leadership, as both types of practices are expected to increase performance. Using a sample of 1,621 teachers and 79 Danish high school principals, the authors find that leader-intended and employee-perceived transformational and transactional leadership are only weakly correlated and that only employee-perceived leadership practices (both transformational and transactional) are significantly related to objectively measured school performance. The results show that it is important to distinguish between intended and perceived leadership and that leaders should be aware of how their practices are perceived.

<b>Opmærksomheds- punkter ved anvendelse</b>	Outcome variabelen måles før de primære predictors, hvilket kunne lede til nogle spørgsmål vedr. effekterne. Der laves dog en (ikke-rapporteret) robusthedsanalyse på data efter surveyindsamling. Der kommenteres ikke fyldestgørende på dette.
--	--

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>Leadership and Public Service Motivation – How the combination of transformational leadership and contingent verbal rewards can motivate employees</b>
Forfatter(e)	Christian Bøtcher Jacobsen, Ulrich Thy Jensen & Lotte Bøgh Andersen
Reference	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. <i>Paper presented at IRSPM conference, Hong Kong, Kina.</i>
Publikationstype	Peer reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Aarhus University and Danish Institute for Local and Regional Government Research
Formål	At undersøge hvilke ledelsestyper eller kombinationer af ledelsesstile, der påvirker public service-motivation over tid
Metode og empiri	Felt eksperiment. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lederne i treatment-gruppen modtog et års træning i enten transformationsledelse, transaktionsledelse eller en kombination.</li> <li>• Kontrolgruppen modtog ingen træning</li> </ul> 340 offentlige ledere og deres 2648 medarbejdere. Spørgeskemaer sendt ud med 1 års mellemrum – kun medarbejdere der besvarede begge spørgeskemaer er inkluderet.
Resultatresume	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelsesstile påvirker ikke PSM på kort sigt (indenfor et år)</li> <li>• Positiv koefficient ved kombinationen af transformationsledelse og en form for belønning – dog ikke nok til at sige, at der er en kortsigtet effekt.</li> <li>• Indikationer på, at der er langsigtede positive effekter af kombinationen af transformationsledelse og betingede verbale belønninger.</li> </ul>
Hovedord	Transformations- og transaktionsledelse, experiment, lederuddannelse, public service motivation.
Land(e)	Danmark
Teoribasering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teori om transformationsledelse og hvordan det påvirker public service-motivation.</li> <li>• Teori om transaktionsledelse – herunder verbale og materielle betingede belønninger.</li> </ul>
<b>Abstract</b>	Based on theoretical expectations and cross-sectional studies, transformational leadership has been argued to increase public service

	<p>motivation (PSM). However, it has not been tested whether transformational leadership over time actually increases public employees' PSM, and our knowledge concerning the interaction with other types of leadership is also lacking. This paper investigates whether public managers' leadership behavior (measured in one year) affects the PSM of the managers' employees the year after, controlled for the initial PSM level among the same employees. The findings indicate that the combination of transformational leadership and the use of contingent verbal rewards positively affect employee PSM, but when public managers do not use verbal rewards the effect of transformational leadership on employee PSM during one year is either non-existent or so small that a statistically significant effect cannot be detected for the investigated 340 public managers and their 2,648 employees. We argue that future research should test the robustness of this finding, and that there are good perspectives for combined use of transformational leadership and contingent verbal rewards if leaders want to enhance their employees' PSM</p>
<p><b>Opmærksomheds- punkter ved anvendelse</b></p>	<p>Bygger på et felteksperiment, hvilket styrker kausaliteten.</p>

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>High Performance Expectations: Concept and Causes</b>
<b>Forfatter(e)</b>	Christian Bøtcher Jacobsen & Lotte Bøgh Andersen
<b>Reference</b>	Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2019). High Performance Expectations: Concept and Causes. <i>International Journal of Public Administration</i> , 42(2), 108–118. <a href="https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1405443">https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1405443</a>
<b>Publikationstype</b>	Peer-reviewed tidsskrift artikel
<b>Udfører</b>	Institut for statskundskab, Aarhus Universitet VIVE
<b>Formål</b>	At undersøge effekten af transformations- og transaktionsledelse (samt kombinationen af de to) på "High performance expectations"
<b>Metode og empiri</b>	Undersøges i et større feltstudie blandt danske private og offentlige ledere/organisationer. Stimuli er et etårs ledelseskursus i enten transformationsledelse, transaktionsledelse eller begge. Herudover fik en kontrolgruppe ingen efteruddannelse.
<b>Resultatresume</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positive effekter af alle tre interventioner på opfattede "high performance expectations". Størst effekt af kombinationen af de to ledelsesstile.</li> <li>• Analyserne indikerer, at effekten skyldes en øget anvendelse af transformations- og transaktionsledelse tilstedebragt af interventionen.</li> </ul>
<b>Hovedord</b>	Transformationsledelse, Transaktionsledelse, High performance expectations, felteksperiment, ledelsesuddannelse
<b>Land(e)</b>	Danmark
<b>Teoribasering</b>	Baseret på transformations- og transaktionsledelse. Påpeger nylige debatter om hvorledes måling af transformationsledelse har indeholdt konsekvenser af ledelsesstilen, frem for målt ledelsesstilen i sig selv. High performance expectations har tidligere været en del af, hvordan man målte transformationsledelse, men bør trækkes ud som et produkt af denne (og andre) ledelsesadfærd.
<b>Abstract</b>	Employees contribute more when they are aware of their leaders' high performance expectations (HPE), but how can leaders successfully convey HPE? Here it is argued that both transformational and transactional leadership behaviors involve goal-setting, which can affect employee-perceived HPE. Using a leadership training field experiment with 3,730 employees nested in 471 organizations, the findings support that training in transformational, transactional and combination leadership training significantly increased employees' HPE relative to a control group. Furthermore, transformational leadership and pecuniary rewards seem to be important mechanisms. This implies that public leaders can affect HPE through leadership and thus potentially organizational performance.



<b>Opmærksomheds- punkter ved anvendelse</b>	
--	--

Emne	Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på
Titel	Sharing the fire? The moderating role of transformational leadership congruence on the relationship between managers' and employees' organizational commitment
Forfatter(e)	Christian Bøtcher Jacobsen, Camilla Denager Staniok
Reference	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. <i>International Public Management Journal</i> , 1-25. <a href="https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1486930">https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1486930</a>
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskrift artikel
Udfører	Aarhus Universitet
Formål	<p>At undersøge hvordan organisatorisk tilknytning (følelsesmæssig tilknytning, identifikation) hos ledere påvirker dette hos medarbejdere. Forventer at der er en sammenhæng, men at denne kun findes når medarbejdere oplever høje niveauer af transformationsledelse.</p> <p>Sammenhængen mellem lederes og medarbejders opfattelse af transformationsledelse udvides videre ved at se på fire kategorier af lederopfattelser: De der har samme opfattelse af egen ledelse som medarbejdere (transformationsledere), de der opfattes som transformationsledere men stærkt overvurderer deres eget niveau (overvurderende ledere), de der vurderer sig selv højt men vurderes lavt af deres medarbejdere (afkoblede ledere), og de der vurderer sig selv lavt og ligeledes vurderes lavt af deres medarbejdere (tilbageholdende ledere).</p> <p>Artiklen forventer positiv moderering af transformationsledere, negative effekter af overvurderende og afkoblede ledere og ingen moderation fra tilbageholdende ledere.</p>
Metode og empiri	Survey blandt almene gymnasier, 76 rektorer, 2934 lærere.
Resultatresume	Sammenhængen mellem lederes og ansattes organisatoriske tilknytning er betinget af transformationsledelse. Kun i organisationer, hvor lederen opleves som en transformationsleder, er der positiv sammenhæng. For alle andre ledertyper (overvurderende, afkoblet, tilbageholdende) er sammenhængen negativ.
Hovedord	Transformationsledelse, organisatorisk tilknytning.
Land(e)	Danmark

Teoribasering	Organisatorisk tilknytning, transformationsledelse.
<b>Abstract</b>	<p>The organizational commitment of public employees has repeatedly been found to have positive effects on several outcomes, but we know little about how public managers' work attitudes and leadership affect employees' organizational commitment. This article examines how the relationship between manager's and employees' organizational commitment depends on congruence between manager-intended and employee-perceived transformational leadership. Multilevel data from surveys of 75 principals and 1,470 teachers in Danish secondary education show that principal's and teacher's' organizational commitment is positively related when principals are perceived to be transformational leaders and principals' leadership intentions are congruent with the teachers' perceptions. Organizationally committed managers who are not seen as transformational and/or who overrate their leadership relative to employees have a negative impact on employees' organizational commitment. The results imply that public managers' transformational leadership plays a critical role in conveying organizational commitment, but that it is equally important that they are aware of and responsive to their employees' perceptions of leadership.</p>
<b>Opmærksomheds-punkter ved anvendelse</b>	<p>Transformationsledelse er interaktionsvariabel, men denne artikel viser alligevel en effekt af transformationsledelse. Videre er dette et indspark i diskussionen om forskelle på intenderet og oplevet ledelse.</p>

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>Distribueret ledelse i offentlige serviceorganisationer</b>
<b>Forfatter(e)</b>	Mads Leth Felsager Jakobsen, Anne Mette Kjeldsen & Thomas Pallesen
<b>Reference</b>	Jakobsen, M. L. F., Kjeldsen, A. M., & Pallesen, T. (2016). Distribueret ledelse i offentlige serviceorganisationer. <i>Politica – Tidsskrift for Politisk Videnskab</i> 48(2).
<b>Publikationstype</b>	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
<b>Udfører</b>	Department of political science, Aarhus Universitet.
<b>Formål</b>	At undersøge om distribueret ledelse påvirker performance i den offentlige sektor – undersøger effekt på innovativ adfærd, brugertilfredshed, jobtilfredshed og begrænsning af sygefravær.
<b>Metode og empiri</b>	Registerdata og spørgeskemadata indsamlet på Hospitalsenheden Midt i 2012 - endte med en stikprøve på 985 respondenter. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatorisk performance måles på patienttilfredshed.</li> <li>• Oplevet performance er selv vurderet</li> <li>• Innovativ adfærd – indeks dannet af tre spørgsmål i spørgeskemaet.</li> </ul>
<b>Resultatresume</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveauer af distribueret ledelse har signifikant positiv effekt på innovativ adfærd, jobtilfredshed og selvrapporeret performance</li> <li>• Forskellen mellem minimum og maksimum oplevet distribueret ledelse på hospitalsafdelingerne svarer til 6,5 færre sygefraværsdage om året pr. medarbejder → dog ikke signifikant.</li> <li>• Distribueret ledelse har en signifikant positiv effekt på patienttilfredsheden. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dog ikke muligt at udelukke endogenitet, da højere patienttilfredshed kan have en tilbagevirkende effekt på engagementet i distribueret ledelse.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Hovedord</b>	Distribueret ledelse, performance, offentlige serviceorganisationer, innovation, brugertilfredshed, sygefravær
<b>Land(e)</b>	Danmark
<b>Teoribasering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribueret ledelse – når den formelle ledelse og medarbejderne deles om ledelsesopgaverne – både indenfor og på tværs af organisatoriske skillelinjer.</li> <li>• Forventes at være særligt relevant for organisationer, hvor der er stor gensidig afhængighed mellem organisationens forskellige aktører i forhold til at realisere organisationens mål, da det skaber et behov for at koordinere adfærd.</li> </ul>
<b>Abstract</b>	Begrebet "distribueret ledelse", som betegner et ledelsesfænomen, hvor medarbejderne og den formelle ledelse deles om ledelsesopgaverne med henblik på at påvirke ressourcer, beslutninger og mål i en organisation, har i stigende grad tiltrukket sig

	<p>opmærksomhed inden for forskningen i organisationspsykologi og generisk ledelsesteori. Denne artikel introducerer begrebet til den offentlige ledelseslitteratur samt undersøger dets empiriske relevans for forskellige organisatoriske performancemål. Under anvendelse af registerdata samt spørgeskemadata indsamlet på et af landets største hospitaler, viser artiklen, at hospitalsafdelinger med høj grad af distribueret ledelse også har mere tilfredse og innovative medarbejdere samt medarbejdere, der rapporterer højere individuel performance. Resultaterne tyder desuden på, at distribueret ledelse også er relateret til lavere sygefravær blandt de hospitalsansatte. Disse sammenhænge indikerer, at distribueret ledelse er et relevant fænomen for offentlige ledere og for forskningen i offentlig ledelse.</p>
<p><b>Opmærksomheds-punkter ved anvendelse</b></p>	<p>Der er ikke tale om distribueret ledelse som en kausal operator</p>

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>Does Perceived Societal Impact Moderate the Effect of Transformational Leadership on Value Congruence? Evidence from a Field Experiment</b>
Forfatter(e)	Ulrich Thy Jensen
Reference	Jensen, U. T. (2018). Does perceived societal impact moderate the effect of transformational leadership on value congruence? Evidence from a field experiment. <i>Public Administration Review</i> , 78(1), 48-57. <a href="https://doi.org/10.1111/puar.12852">https://doi.org/10.1111/puar.12852</a>
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskrift artikel
Udfører	Arizona State University
Formål	At undersøge effekten af transformationsledelse på værdikongruens. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hypothesis 1: Transformational leadership positively affects value congruence.</li> </ul>
Metode og empiri	Feltekspertiment 79 danske off/priv (6 % private) ledere af børnepasningsinstitutioner og 583 ansatte pædagoger.
Resultatresume	Transformationsledelse(suddannelse) har en positiv effekt på værdikongruens mellem ledere og medarbejdere, men kun for medarbejdere der har høje opfattelser af deres arbejdes samfundseffekt
Hovedord	Transformationsledelse, værdikongruens, eksperiment.
Land(e)	Danmark
Teoribasering	Transformationsledelse, baserer sig på nyere diskussion af at adskille transformationsadfærd og effekterne heraf.
<b>Abstract</b>	Transformational leadership, it is argued, aligns employees' values with those of their organization. Empirical research has found a positive relationship between transformational leadership and value congruence. Yet studies rely predominantly on cross-sectional research designs that limit causal conclusions and have not uncovered the potential contextual conditions of this argument. This article argues that transformational leadership positively affects value congruence in public service organizations, but only when employees see that their jobs impact the well-being of other people and society. To test the relationship between transformational leadership and value congruence and the moderating effect of perceived societal impact, the article combines a field experiment on 79 managers of public service organizations and a balanced survey panel of their 583 employees. Consistent with the expectation, results indicate heterogeneous treatment effects, implying that employees' perceived societal impact is important to consider when transformational leaders strive to align the values of individual employees and the organization.

<b>Opmærksomheds- punkter ved anvendelse</b>	
--	--

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>Only when we agree! How value congruence moderates the impact of goal-oriented leadership on public service motivation.</b>
<b>Forfatter(e)</b>	Ulrich Thy Jensen, Lotte Bøgh Andersen & Christian Bøtcher Jacobsen
<b>Reference</b>	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. <i>Public Administration Review</i> , 79(1), 12-24.
<b>Publikationstype</b>	Peer-reviewed tidsskrift artikel
<b>Udfører</b>	Aarhus Universitet
<b>Formål</b>	Undersøger effekter af transformations- og transaktionsledelse (+ kombinationen) på PSM. Forventer at denne effekt er betinget af værdikongruens mellem ledere og medarbejdere.
<b>Metode og empiri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Felteksperiment. 364 offentlige ledere og 3470 ansatte. Stimuli er 1 års ledelsestræning. Træningsforløb i begge ledelsestile, samt en kombination, herudover modtog kontrolgruppe (25 %) ingen træning.</li> <li>• Undersøger effekter både 3 og 15 måneder efter træningsforløbet.</li> </ul>
<b>Resultatresume</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finder (i kontrast til forventninger) negative effekter af alle tre træningsforløb på PSM.</li> <li>• Finder at der ved lave niveauer af værdikongruens er en klar negativ effekt af alle tre interventioner, mens den ved høje niveauer af værdikongruens er tæt på ingen forskel mellem intervention og kontrol.</li> </ul>
<b>Hovedord</b>	Transformationsledelse, transaktionsledelse, værdikongruens, betinget effekt, eksperiment, tidsserie.
<b>Land(e)</b>	Danmark
<b>Teoribasering</b>	Transformations- og transaktionsledelse, værdikongruens.
<b>Abstract</b>	Questions of how and when managers can motivate the workforce of public organizations are fundamental for scholars and practitioners alike. A dominant assertion is that goal-oriented leadership strategies, such as transformational leadership, foster public service motivation (PSM). However, existing studies rely on designs that are vulnerable to endogeneity and rarely investigate the scope conditions of the leadership-PSM relationship. Combining a field experiment with 364 managers and surveys of their 3,470 employees, the authors show that transformational leadership and transactional leadership, when



	<p>induced experimentally, do not have the claimed positive effect on PSM. In fact, the results indicate that goal-oriented leadership can have demotivating effects when employee and organizational values are incongruent. Public managers should therefore carefully assess existing levels of value (in)congruence before implementing goal-oriented leadership strategies, and—in case of value conflicts—seek to align perceptions of the desirable among members of the organization.</p>
<p><b>Opmærksomheds- punkter ved anvendelse</b></p>	

Emne	Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på
Titel	<b>How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction</b>
Forfatter(e)	Ulrich Thy Jensen og Louise Ladegaard Bro
Reference	Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The mediating role of basic need satisfaction. <i>The American Review of Public Administration</i> , 48(6), 535-549. <a href="https://doi.org/10.1177/0275074017699470">https://doi.org/10.1177/0275074017699470</a>
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Arizona State University, Phoenix, AZ, USA; Aarhus University, Denmark
Formål	<p>At undersøge forholdet mellem transformationsledelse, tilfredsstillelse af basale behov og intrinsisk motivation samt public service-motivation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Undersøger den direkte sammenhæng mellem transformationsledelse og intrinsisk motivation og public service-motivation</li> <li>• Undersøger den indirekte sammenhæng (gennem tilfredsstillelse af basale behov).</li> </ul>
Metode og empiri	<p>Cross-sectional design med data på 1481 lærere fordelt på 129 private og offentlige skoler i Danmark.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internetbaseret spørgeskema udsendt i august-september 2014</li> <li>• 87 % var ansat på folkeskoler</li> </ul>
Resultatresume	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformationsledelse har en positiv effekt på intrinsisk motivation og PSM – dog kun signifikant for intrinsisk motivation.</li> <li>• Delvis støtte til argumentet om at forholdet mellem transformationsledelse og motivation er medieret af tilfredsstillelsen af basale behov for autonomi, kompetence og relaterbarhed.</li> <li>• At tilfredsstille behovet for autonomi, kompetence og relaterbarhed er ikke nødvendigvis lige vigtig for intrinsisk motivation og PSM.</li> </ul>
Hovedord	Transformational leadership, public service motivation, intrinsic motivation, basic need satisfaction
Land(e)	Danmark
Teoribasering	Transformationsledelse PSM – Public service-motivation

	<p>Intrinsisk motivation</p> <p>SDT – Self-determination theory</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilfredsstillelsen af individuelle, basale psykologiske behov for autonomi, kompetence og relaterbarhed er nødvendig for internaliseringen og opretholdelsen af intrinsisk motivation</li> </ul>
<b>Abstrakt</b>	<p>Motivating public service employees to greater effort is a key issue for managers and scholars. Transformational leadership concerns behaviors to develop, share, and sustain a vision for the organization and has been suggested as an important lever in this respect. However, we know little about the processes by which transformational leadership may stimulate work motivation. Integrating transformational leadership, public service motivation (PSM), and self-determination theory, this article sheds light on the psychological mechanisms underlying the motivational effects of transformational leadership. According to structural equation modeling, the relationships between transformational leadership and two types of autonomous work motivation—intrinsic motivation and PSM—are mediated by the satisfaction of the basic psychological needs for autonomy, competence, and relatedness. Our findings support the claim that the motivational effects of transformational leadership are mediated by need satisfaction, but also that satisfaction of individual needs is not equally important for intrinsic motivation and PSM, respectively.</p>
<b>Opmærksomheds-punkter ved anvendelse</b>	

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>Authentic leadership and team climate: testing cross-lagged relationships</b>
Forfatter(e)	Ulla Kinnunen , Taru Feldt & Saija Mauno
Reference	Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (2016). Authentic leadership and team climate: Testing cross-lagged relationships. <i>Journal of Managerial Psychology</i> , 31(2), 331–345. <a href="https://doi.org/10.1108/JMP-12-2014-0362">https://doi.org/10.1108/JMP-12-2014-0362</a>
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Karolinska Institutet, Swedish National Defence College, Danmarks Evalueringsinstitut
Formål	At teste sammenhænge mellem autentisk ledelse og arbejdspladsklima. Tester begge kausale retninger, samt reciprok kausalitet.
Metode og empiri	Tre surveyrunder blandt finske offentligt ansatte (kommuner). Cross-lagged structural equation modellering.
Resultatresume	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finder at autentisk ledelse forudsiger fremtidigt arbejdspladsklima, og at klima forudsiger autentisk ledelse, hvilket støtter en reciprok model.</li> <li>• Finder dog også en model, hvor arbejdsklimas forudsigelser på ledelse passer bedst på data, hvilket fører til konklusionen, at den omvendte kausalitetsmodel har bedst forklaringskraft.</li> </ul>
Hovedord	Autentisk ledelse, arbejdspladsklima.
Land(e)	Finland
Teoribasering	Autentisk ledelseslitteraturen.
<b>Abstract</b>	<p><b>Purpose</b> The purpose of this paper is to examine the relationships between authentic leadership and team climate across 22 months. More specifically, three alternative causation models (normal, reversed, reciprocal) were tested.</p> <p><b>Design/methodology/approach</b> The longitudinal study was conducted among 265 Finnish municipal employees (87.5 per cent women, mean age 48.4 years). The participants completed a questionnaire three times: at baseline (T1), about 14 months after baseline (T2) and about eight months after the second questionnaire (T3).</p> <p><b>Findings</b> The cross-lagged analyses based on structural equation modelling lent support to the reversed causation model more than the normal causation and reciprocal models. More specifically, team climate at T2 predicted authentic leadership across eight months at T3. Thus the</p>

	<p>study suggests that positive team climate (i.e. vision, participation safety, task orientation, and support for innovation) may foster authentic leadership in the long term and not vice versa.</p> <p>Practical/implications The findings suggest that – besides improving team climate and authentic leadership themselves – team climate should be improved in order to enable authentic leadership to develop and flourish. It is important to emphasize that in forming the team climate employees are active agents and not passive targets.</p> <p>Originality/value The study is among the first to test different causal models regarding authentic leadership and team climate. From the theoretical viewpoint, the findings suggest that follower-centric theories of leadership merit greater attention in the future.</p>
<b>Opmærksomheds- punkter ved anvendelse</b>	De vurderer deres forklaringskraft ud fra en model frem for koefficienter, hvilket gør det mindre transparent.

Emne	Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på
Titel	<b>Mediating the effects of work-life conflict between transformational leadership and health-care workers' job satisfaction and psychological wellbeing</b>
Forfatter(e)	Fehmidah Munir, Karina Nielsen, Anne H. Garde, Karen Albertsen & Isabella G. Carneiro
Reference	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. <i>Journal of Nursing Management</i> , 20(4), 512–521. <a href="https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01308.x">https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01308.x</a>
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Centre for Global Health and Human Development, Loughborough University, UK; National Research Centre for the Working Environment, Copenhagen; Institute of Public Health, University of Copenhagen; Team WorkingLife Aps
Formål	At undersøge den medierende effekt af work-life konflikt på sammenhængen mellem transformationsledelse og jobtilfredshed og psykologisk velvære.
Metode og empiri	Longitudinelt design med medarbejdere inden for den danske ældrepleje – baseline og 18 måneder senere. <ul style="list-style-type: none"> <li>• T1: 447 respondenter</li> <li>• T2: 274 respondenter</li> <li>• 188 respondenter svarede på begge spørgeskemaer.</li> </ul>
Resultatresume	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformationsledelse har en direkte effekt på jobtilfredshed</li> <li>• Work-life konflikt har også en direkte effekt på jobtilfredshed.</li> <li>• Work-life konflikt medierer ikke forholdet mellem transformationsledelse og jobtilfredshed.</li> <li>• Work-life konflikt har en direkte effekt på psykologisk velvære</li> <li>• Transformationsledelse har en direkte effekt på psykologisk velvære.</li> <li>• Work-life konflikt medierer forholdet mellem transformationsledelse og psykologisk velvære.</li> </ul>
Hovedord	Health care, job satisfaction, psychological wellbeing, regression, transformational leadership, work-life conflict.
Land(e)	Danmark
Teoribasering	Teori om transformationsledelse i forhold til at lederen skaber et støttende klima, hvor man lytter til medarbejdernes problemer. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desuden handler transformationsledelse om at få medarbejdernes egne interesser til at stemme overens med virksomhedens.</li> </ul>

<p><b>Abstract</b></p>	<p><i>Aim</i> To explore the mediating effects of work–life conflict between transformational leadership and job satisfaction and psychological wellbeing.</p> <p><i>Background</i> The importance of work–life balance for job satisfaction and wellbeing among health-care employees is well-recognized. Evidence shows that transformational leadership style is linked to psychological wellbeing. It is possible that transformational leadership is also associated with employees’ perceptions of work–life conflict, thereby influencing their job satisfaction and wellbeing.</p> <p><i>Methods</i> A longitudinal design was used where staff working within Danish elderly care completed a questionnaire at baseline and 18-month follow-up (N = 188).</p> <p><i>Results</i> Regression analyses showed that transformational leadership style was directly associated with perceptions of work–life conflict, job satisfaction and psychological wellbeing. Work–life conflict mediated between transformational leadership and wellbeing, but not job satisfaction.</p> <p><i>Conclusion</i> The findings suggest transformational leadership style may improve perceptions of work–life balance and employee wellbeing.</p> <p><i>Implications for nursing management</i> Managers should adopt transformational leadership styles to reduce work–life conflict and enhance the wellbeing of their staff.</p>
<p><b>Opmærksomhedspunkter ved anvendelse</b></p>	<p>Få respondenter – N = 188.</p>

Emne	Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på
Titel	Are transformational and laissez-faire leadership related to state anxiety among subordinates? A two wave prospective study of forward and reverse association
Forfatter(e)	Morten Birkeland Nielsen, Anders Skogstad, Johannes Gjerstad & Ståle Valvatne Einarsen
Reference	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. <i>Work and Stress</i> , 33(2), 137–155. <a href="https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1528307">https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1528307</a>
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	National Institute of Occupational Health, Oslo, Norway; Department of Psychosocial Science, University of Bergen, Norway
Formål	At undersøge forholdet mellem nærmeste leders ledelsesstil og underordnedes grad af angst – man undersøger begge kausalretninger.
Metode og empiri	Baseret på en longitudinal undersøgelse af den norske arbejdsstyrke. Der var 6 måneder mellem målingerne. Man udtrak et tilfældigt og repræsentativt sample på 5000 medarbejdere. <ul style="list-style-type: none"> <li>• T1 (baseline): 1608 spørgeskemaer blev besvaret.</li> <li>• T2: kun respondenter som deltog i T1 blev inviteret til at besvare det samme spørgeskema 6 måneder senere (i alt 1149 respondenter)</li> </ul>
Resultatresume	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hverken transformationsledelse eller laissez-faire ledelse var signifikant relateret til forandringer i niveau af angst.</li> <li>• Finder at angst påvirker opfattelsen af ledelsesstile i forhold til transformationsledelse og laissez-faire ledelse. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Angst relaterer sig til et fald i opfattelsen af transformationsledelse</li> <li>○ Angst relaterer sig til en stigning i opfattelsen af laissez-faire ledelse.</li> </ul> </li> </ul>
Hovedord	Psychological distress; managers, laissez-faire; transformational, health; longitudinal; prospective
Land(e)	Norge
Teoribasering	Transformationsledelse og laissez-faire ledelse. Laissez-faire ledelse defineres som, når ledere undgår deres lederrolle, hvor der er behov for deres ledelse. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbejdere med en laissez-faire leder forventes at opleve højere niveauer af job-relateret angst</li> </ul> Transformationsledelse skaber et miljø af tillid og støtte og skaber en vision for videre udvikling i virksomheden. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbejder med en transformativ leder forventes at opleve lavere niveauer af job-relateret angst.</li> </ul>



<p><b>Abstract</b></p>	<p>The aim of this study was to determine the direction of associations between perceived leadership styles of an immediate leader and state anxiety among subordinates using time-lagged data from a large and heterogeneous probability sample of Norwegian employees. It was hypothesized that high levels of transformational leadership would be associated with a decrease, whereas high levels of laissez-faire leadership would be associated with an increase, in subsequent levels of anxiety. Reciprocal associations were also expected in that higher levels of anxiety were hypothesized to be related to subsequent increase in reports of laissez-faire and decrease in reported exposure to transformational leadership. The sample comprised 1149 Norwegian employees. The design was a two-wave full panel study with a six-month time interval between the baseline and follow-up assessments. Contrary to hypotheses, neither transformational nor laissez-faire leadership were significantly related to subsequent levels of state anxiety. In support of hypotheses, baseline low levels of state anxiety were associated with reporting the immediate leader as less transformational and more laissez-faire six months later. In conclusion, the findings challenge theoretical models that explain leadership as a one-way superior-subordinate influence process.</p>
<p><b>Opmærksomheds-punkter ved anvendelse</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Undersøgelsen bygger på respondenter fra den norske arbejdsstyrke – dermed både private og offentlige ansatte.</li> <li>• Tidsperioden mellem de to spørgeskemaer er kort i forhold til andre studier, der anvender samme metode – her har man anvendt både 18 og 24 måneders intervaller.</li> </ul>

Emne	Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på
Titel	<b>Are transformational and transactional types of leadership compatible? A two-wave study of employee motivation</b>
Forfatter(e)	Poul Aaes Nielsen, Stefan Boye, Ann-Louise Holten, Christian Bøtcher Jacobsen & Lotte Bøgh Andersen
Reference	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. <i>Public Administration</i> , 97(2), 413–428. <a href="https://doi.org/10.1111/padm.12574">https://doi.org/10.1111/padm.12574</a>
Publikationstype	Peer reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Department of Political Science and Public Management, University of Southern Denmark, Odense; Department of Political Science, Aarhus University, Aarhus; Department of Psychology, University of Copenhagen, Copenhagen.
Formål	At undersøge den kombinerede effekt af transformationsledelse og transaktionsledelse på medarbejderes motivation.
Metode og empiri	Longitudinelt design – data stammer fra to survey-studier af danske ledere og deres medarbejdere <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respondenterne arbejdede indenfor: folke- og privatskoler, dagplejecentre, skattekontorer og banker.</li> <li>• Fulgte de samme ledere og medarbejdere over tid.</li> </ul>
Resultatresume	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformationsledelse har en signifikant positiv effekt på intrinsisk motivation og arbejdsengagement.</li> <li>• Verbale belønninger (transaktionsledelse) har en signifikant positiv effekt på intrinsisk motivation</li> <li>• Betingede sanktioner har en signifikant negativ effekt på intrinsisk motivation og en negativ effekt på arbejdsengagement (dog kun på 0.1 p-niveau).</li> <li>• Viser at det kun giver mening at snakke om en forøget effekt i en kombination af transformationsledelse og verbale belønninger.</li> <li>• Kombination af transformationsledelse og materielle belønninger har en signifikant negativ effekt på intrinsisk motivation og arbejdsengagement.</li> <li>• Kombination af transformationsledelse og verbale belønninger har en interaktionskoefficient tæt på 0 – moderer dermed ikke effekten negativt.</li> </ul>
Hovedord	Transformationsledelse, transaktionsledelse, logitudinel, motivation
Land(e)	Danmark
Teoribasering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformationsledelse giver medarbejderne en mening med arbejdet – forventer derfor, at det øger motivationen.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformationsledelse korrelerer positivt med behov opstillet ud fra selvbestemmelsesteori.</li> <li>• Transaktionsledelse: effekten af betingede belønninger afhænger af deres natur. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Materielle belønninger og sanktioner kan være skadelige for motivationen, da det kontrollerer og styrer medarbejderens adfærd</li> <li>○ Verbale positive belønninger kan skabe intrinsisk værdi</li> </ul> </li> </ul>
<b>Abstract</b>	<p>Transformational and transactional leadership strategies have become prominent in public administration research, but it is unclear whether they are compatible or whether they could undermine each other. We examine the combined and interactive effects of transformational and three types of transactional leadership (contingent verbal rewards, material rewards, and sanctions) on employee work motivation, conceptualized as work engagement and intrinsic motivation. Panel analyses using repeated measures of 385 leaders and 3,797 employees show that transformational leadership and contingent verbal rewards increased employee motivation. However, simultaneous use of contingent material rewards undermined the benefits of transformational leadership. Thus, the motivational potential of service- or community-oriented visions was undercut when leaders also appealed to extrinsic material motives. This could help explain why financial incentives do not always have the expected benefits in public organizations. We therefore argue that research and practice should pay more attention to how different leadership strategies work in combination.</p>
<b>Opmærksomhedspunkter ved anvendelse</b>	<p>Vær opmærksom på at respondenterne både arbejder i den offentlige og private sektor.</p>

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>Public sector leadership: new perspectives for research and practice</b>
<b>Forfatter(e)</b>	Davide Christian Orazi, Alex Turrini, Giovanni Valotti
<b>Reference</b>	Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. <i>International Review of Administrative Sciences</i> , 79(3), 486-504.
<b>Publikationstype</b>	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
<b>Udfører</b>	The University of Melbourne, Bocconi University
<b>Formål</b>	Review af offentlig ledelseslitteratur, fokus på 2000-2010.
<b>Resultatresumé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beskriver (i 2013) at offentlig ledelseslitteraturen har flyttet sig fra transformations/transaktions dikotomien, og i stedet fokuserer på integreret ledelse, der inkluderer begge som supplerende ledelsesstile</li> <li>• Beskriver litteraturens fund omkring effekter af ledelsesstile som positive. Medarbejdere (followers) oplever højere performance, er mindre tilbøjelige til at forlade organisationen etc. Disse effekter beskrives dog som mindre sikre, og forfatterne påpeger, at kontekstuelle faktorer betinger disse effekter.</li> </ul>
<b>Hovedord</b>	Change management, leadership, modernization, public sector reform
<b>Abstract</b>	In this article, we aim to portray the state of the art in public sector leadership in order to recommend directions for research and training practice. To this end, we review the scattered strands of literature on public sector leadership (PSL) and classify them in a single framework. The results of the study suggest that public sector leadership is emerging as a distinctive and autonomous domain in public administration/public management studies, although the debate is still underdeveloped compared to business administration studies. Leadership skills truly do matter in improving the performance of public sector organizations, and it is highly likely that the optimum leadership style is an integrated one: Public sector leaders should behave mainly as transformational leaders, moderately leveraging transactional relationships with their followers and heavily leveraging the importance of preserving integrity and ethics in the fulfillment of tasks.
<b>Opmærksomheds-punkter ved anvendelse</b>	Review fra 2013 der fokuserer på litteratur fra 2000-2010. Dette er altså ikke et udtryk for nuværende status i litteraturen. Det er dog

	interessant, at de temaer der berøres i dette review stemmer overens med mange af de træk, der ses i litteraturen 2010-2020.
--	--

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>Public Management on the Ground: Clustering Managers Based on Their Behavior</b>
Forfatter(e)	Mogens Jin Pedersen, Nathan Favero, Vibeke Lehmann Nielsen & Kenneth J. Meier
Reference	Pedersen, M. J., Favero, N., Nielsen, V. L., & Meier, K. J. (2019). Public Management on the Ground: Clustering Managers Based on Their Behavior. <i>International Public Management Journal</i> , 22(2), 254-294. <a href="https://doi.org/10.1080/10967494.2017.1396273">https://doi.org/10.1080/10967494.2017.1396273</a>
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	VIVE, American University, Aarhus University, Texas A&M University, Cardiff University
Formål	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At undersøge multidimensionalitet af offentlig ledelse gennem en cluster-analyse</li> <li>• At danne en typologi over ledelsesstile der identificeres i disse cluster-analyser</li> <li>• Vurderer sammenhænge mellem disse ledelsesstile og effekter af disse</li> </ul>
Metode og empiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Undersøges blandt folkeskoleledere i Danmark. Dette vurderes at være en konservativ test af ledelseeffekter, da den relative ledelsesstyrke vurderes at være lav.</li> <li>• Ledelsestyperne identificeres med means-clusteranalyse, og regressioner er OLS.</li> </ul>
Resultatresume	4 ledelsesformer identificeres: "Administrators", "proactive floor managers", "firefighters", "Laissez-faire managers". De to første er generelt mere aktive end de to sidste, og disse stile korrelerer med mere positive karakteristika (karakterer, sygefravær, jobtilfredshed og målforpligtelse)
Hovedord	Clusteranalyse af ledelsesstile, eksplorativ, effekter af ledelsesadfærd.
Land(e)	Danmark
Teoribasing	Kommenterer på transformationsledelse, men anvender ikke denne teoribasing.
<b>Abstract</b>	Public management research has identified a dizzying array of management variables that affect organizational performance. While scholars have learned much by analyzing one or a few specific behavioral dimensions of public management at a time, we argue for the value of a more holistic and inductive approach that uses data on several aspects of public management for identifying manager types. Such an approach accounts for both the cognitive processes of people affected by management and the reality that managers' individual behavioral decisions are interrelated. We examine the overlap of 21 aspects of public-school management behavior using cluster analysis. We identify four different manager types ("firefighters," "laissez-faire

	managers,” “administrators,” and “proactive floor managers”), each reflecting a distinct constellation of managerial behaviors. The manager types we call “administrators” and “proactive floor managers” are associated with relatively better outcomes, while “firefighters” are associated with relatively worse outcomes.
<b>Opmærksomhedspunkter ved anvendelse</b>	Mere et metodepapir end en egentlig studie af ledelsesstile. Et indspark til en diskussion af hvordan ledelse skal konceptualiseres, der baserer sine ledelsesstil-kategorier på en multidimensionel cluster-analyse frem for teoretiske overvejelser, der ellers er standarden i litteraturen.

Emne	Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på
Titel	<b>Managing the Implementation of Innovation in Public Service Organisation - How Managers May Support Employees Innovative Work Behaviour.</b>
Forfatter(e)	Signe Phil-Thingvad & Kurt Klaudi Klausen
Reference	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. <i>International Journal of Innovation Management</i> , 24(4). <a href="https://doi.org/10.1142/S1363919620500747">https://doi.org/10.1142/S1363919620500747</a>
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	SDU
Formål	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At undersøge effekter af ledelsesadfærd på innovation i den offentlige sektor</li> <li>• Opdeler innovation i generering, promovning, og implementering af ideer.</li> <li>• Uafhængige variable: strategisk kommunikation, ansattes kendskab til strategi, støttende ledelse (encouraging management), risikoavers kultur, økonomiske incitamenter, og medarbejderautonomi.</li> </ul>
Metode og empiri	533 pædagoger og lærere i 21 skoler og daginstitutioner. Fixed effekt (institution) multilevel regressioner.
Resultatresumé	<p>Studiet finder generelt ikke effekter af ledelse (kun encouraging management på idepromovning), mens individuelle karakteristika og organisationskultur påvirker innovation. Stærkeste effekter af risikotolerance og autonomi på innovativ adfærd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lederes strategiske kommunikation: ingen effekt.</li> <li>• Medarbejderes kendskab til strategi: positiv effekt på alle tre faser af innovation.</li> <li>• Støttende ledelse (encouraging management): positiv effekt på idepromovning.</li> <li>• Risikotolerance i organisationen: positiv effekt på alle tre faser af innovation.</li> <li>• Økonomiske incitamenter: ingen effekt</li> <li>• Individuel autonomi: positiv effekt på alle tre faser af innovation.</li> </ul>
Hovedord)	Ledelsesadfærd, innovation i den offentlige sektor.
Land(e)	Danmark
Teoribasering	Tager udgangspunkt i litteraturen om innovation fra den private sektor, trækker bredt på anden empirisk litteratur for at formulere forventninger til den offentlige sektor.



<p><b>Abstract</b></p>	<p>This paper examines which management strategies public managers may use to enhance innovative behavior among their employees. We focus on the implementation of a politically ambitious innovation strategy in a large Danish municipality. Based on a survey distributed to 1292 employees and 113 managers, we conduct a multi-level analysis focusing on how different management strategies (reported by the managers) and perceived management behavior (reported by the employees) affect the public employees' perceived idea generation, idea promotion, and idea realization. The results show that knowledge of the innovation strategy, encouraging management, a risk-tolerant culture and autonomy are important management tools, whereas strategic management communication and economic rewards do not correlate with any of the phases in innovative work behavior. We contribute with new evidence on how innovation is supported by public managers in the different phases of the innovation process, and we conclude by discussing the practical implications of the findings.</p>
<p><b>Opmærksomheds-punkter ved anvendelse</b></p>	<p>Kommenterer ikke direkte på ledelsesstile, men nærmere ledelsesadfærd. Dette er dog, hvad ledelsesstile er gjort af, men denne artikel kobler sig ikke eksplicit til ledelsesstile fra litteraturen.</p>



<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity</b>
<b>Forfatter(e)</b>	Anders Skogstad, Jørn Hetland, Lars Glasø & Ståle Einarsen
<b>Reference</b>	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. <i>Work and Stress</i> , 28(4), 323–341. <a href="https://doi.org/10.1080/02678373.2014.957362">https://doi.org/10.1080/02678373.2014.957362</a>
<b>Publikationstype</b>	Peer-revied tidsskriftsartikel
<b>Udfører</b>	Department of Psychosocial Science, University of Bergen, Norway; Department of Leadership and Organizational Behaviour, BI Norwegian Business School.
<b>Formål</b>	At undersøge effekten af opfattet laissez-faire ledelse på stress i form af oplevelsen af rolle-ambiguitet.
<b>Metode og empiri</b>	Longitudinelt survey af et udvalg af den norske arbejdsstyrke. Data blev indsamlet på tre forskellige tidspunkter – to år mellem T1 og T2 – tre år mellem T2 og T3.
<b>Resultatresume</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laissez-faire ledelse er signifikant positivt relateret til rolle ambiguitet</li> <li>• Modsatrettet kausalitet er dog ikke tilfældet: rolle ambiguitet var ikke positivt relateret til laissez-faire ledelse.</li> </ul>
<b>Hovedord</b>	Leadership; laissez-faire; initiation of structure; consideration; role ambiguity; work-related stress.
<b>Land(e)</b>	Norge
<b>Teoribasering</b>	Laissez-faire ledelse: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er en form for mangel på lederskab i situationer, hvor underordnede oplever mangel på kompetence eller andre ressourcer. Dette indikerer, at laissez-faire ledelse har stærke negative konsekvenser i kritiske situationer, hvorimod det er af mindre betydning i situationer, hvor den underordnede godt selv kan håndtere situationen.</li> </ul>
<b>Abstract</b>	Within a stressor-strain framework, the aim of this study is to examine the influence of perceived laissez-faire leadership - a type of leadership characterized by the superiors' avoidance and inaction when subordinates are experiencing a situational need for leadership - on stress in the form of experiences of role ambiguity. This was tested within a prospective 3-wave research design with time lags of 2 and 3 years, respectively. A combination of 2 constructive types of leadership, initiating structure and showing consideration, was included as a control. In a sample of 1771 employees drawn from the Norwegian working population, structural equation modelling

	<p>supported the hypothesis that perceived laissez-faire leadership would be positively related to experiencing role ambiguity at 3 consecutive measurement points. The findings did not support a potential reciprocal relationship between the two across time. Initiation of structure and Consideration were not related to role ambiguity, providing strong evidence of the importance of laissez-faire leadership within a stressor-strain framework. Demonstrating that laissez-faire leadership is a root source of subordinate role ambiguity underlines the importance of superiors perceiving situations and circumstances where subordinates experience a need for leadership and, accordingly, approaching this need instead of avoiding it.</p>
<p><b>Opmærksomheds-punkter ved anvendelse</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Undersøgelsen baserer sig ikke udelukkende på offentligt ansatte, men er derimod en repræsentativ stikprøve af hele den norske arbejdsstyrke.</li> <li>• Det er udelukkende baseret på medarbejdernes opfattelse af henholdsvis lederes laissez-faire ledelse og medarbejderens egen rolle-ambiguitet.</li> </ul>

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>Transformational Leadership in the Social Work Context: The Importance of Leader Continuity and Co-Worker Support</b>
Forfatter(e)	Susanne Tafvelin, Ulf Hyvönen & Kristina Westerberg
Reference	Tafvelin, S., Hyvönen, U., & Westerberg, K. (2014). Transformational leadership in the social work context: The importance of leader continuity and co-worker support. <i>British Journal of Social Work</i> , 44(4), 886–904. <a href="https://doi.org/10.1093/bjsw/bcs174">https://doi.org/10.1093/bjsw/bcs174</a>
Publikationstype	Peer-revied tidsskriftsartikel
Udfører	Department of Psychology at Umeå University, Sweden; Field Research and Development Unit at Umeå Social Services in Sweden.
Formål	At undersøge effekten af first-line lederes transformationsledelse i socialforvaltningen på medarbejdernes attitude (rolle-klarhed og engagement).
Metode og empiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spørgeskema besvaret af 158 medarbejdere i en socialforvaltning i en større svensk kommune (125 kvinder og 33 mænd) – stikprøven var repræsentativ for organisationen.</li> <li>• Målte transformationsledelse vha. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) af Bass og Avolio (1995).</li> </ul>
Resultatresume	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformationsledelse er signifikant positivt relateret til både rolle-klarhed og engagement.</li> <li>• Den positive effekt af transformationsledelse på rolle-klarhed og engagement var stærkere for medarbejdere, som havde haft deres leder over længere tid.</li> <li>• Den positive effekt af transformationsledelse på engagement var stærkere for medarbejdere med en høj oplevelse af kollegastøtte.</li> </ul>
Hovedord	Transformational leadership, social service organisations, leader continuity, co-worker support.
Land(e)	Sverige
Teoribasering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformationsledelse</li> <li>• Ledelseskontinuitet → jo længere en medarbejder udsættes for transformationsledelse, desto større er effekten på rolle-klarhed og engagement.</li> <li>• Kollegastøtte kan øge engagement ved at skabe et følelsesmæssigt godt arbejdsmiljø. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derudover kan det skabe mere rolle-klarhed at bruge tid med sine kollegaer.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Abstract</b>	Social work leadership has attracted growing attention in both social work practice and research. As social service organisations have changed in a variety of ways during the last decades, knowledge of how leaders should act in these transformed organisations is crucial.

	<p>However, few empirical studies have examined what kind of leadership these changed organisations benefit from and how the continuing organisational change might affect the impact leaders have. The present study aimed at exploring the effect of transformational leadership of first line managers in a social work setting. We used a randomised sample of 158 employees in a Swedish social service organisation and examined the direct and indirect effect of transformational leadership on two important employee attitudes—commitment and role clarity. The results demonstrate the contribution of transformational leadership in creating a workplace where employees are committed and know what their assignment is. Interaction effects of leader continuity and co-worker support indicate the need for some stability in the organisation in order to increase the positive influence transformational leaders have on employees. This study has implications for leadership training in social work and is a contribution to the co-operative knowledge development of leadership in social service organisations.</p>
<p><b>Opmærksomheds-punkter ved anvendelse</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lille sample på 158 medarbejdere.</li> <li>• Både x, y og z måles via medarbejdernes opfattelser af henholdsvis deres leders transformationsledelse, rolle-klarhed, engagement, ledelseskontinuitet og kollegastøtte.</li> </ul>

<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>Gør skoleledelse en forskel? Ledelse af implementeringen af folkeskolereformen</b>
Forfatter(e)	Søren C. Winter, Mikkel Giver Kjer & Peter Rohde Skov
Reference	Winter, S. C., Kjer, M. G. & Skov, P. R. (2017). <i>Gør skoleledelse en forskel? Ledelse af implementeringen af folkeskolereformen</i> . SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. <a href="https://www.vive.dk/media/pure/6685/686894">https://www.vive.dk/media/pure/6685/686894</a>
Publikationstype	Rapport
Udfører	SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd
Formål	At undersøge betydningen af skoleledelse for implementeringen af folkeskolereformen i skolens undervisning og for elevernes trivsel og læring
Metode og empiri	Effekten af skoleledelse undersøges vha. <i>skole-fixed-effects-analyser</i> . Effektundersøgelsen bygger på tværgående spørgeskemaundersøgelser (indsamlet i 2014, 2015, 2016) i et repræsentativt panel blandt skoleledere og lærere (om ledelse og undervisning) samt elever (om ledelse og læring samt trivsel). I analysen af skoleledelsens effekt på elevers læring anvendes også skoleundersøgelser fra 2011, 2013, 2015 og 2016 samt registerdata, bl.a. indeholdende nationale testdata for elevers læring.
Resultatresumé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der identificeres ingen robuste statistiske effekter af skoleledelse på elevers trivsel og læring</li> <li>• Statistisk signifikante positive effekter af forandringsledelse på undervisningspraksisser.</li> <li>• Der findes ingen effekt af ledelseskompeterer på implementeringen af folkeskolereformen. Dog vurderer lærerne, at skoleledernes kompetencer har en betydelig effekt. Det tyder således på, at ledelseskompeterer spiller en betydelig rolle, men at den nuværende kompetenceudvikling ikke giver skolelederne de nødvendige redskaber.</li> <li>• Der er statistisk signifikante effekter af pædagogisk ledelse på reformimplementering i lærernes undervisning.</li> <li>• Der findes enkelte, men usikre, effekter af ekstern ledelse på reformimplementering i undervisningen.</li> </ul>
Hovedord	Skoleledelse, implementering, folkeskolereform, fixed effects analyse, forandringsledelse, ledelseskompeterer, pædagogisk ledelse, ekstern ledelse
Land(e)	Danmark
<b>Abstract</b>	I juni 2013 indgik et bredt flertal i Folketinget en aftale om en reform med henblik på at opnå et fagligt løft af folkeskolen og en bedre trivsel blandt eleverne. Forligspartierne var Socialdemokratiet, Radikale Venstre, Socialistisk Folkeparti, Venstre, Dansk Folkeparti og Det Konservative Folkeparti. Aftalen betød, at der fra starten af skoleåret

	<p>2014/15 blev indført en ny skoledag for alle elever i folkeskolen. På baggrund af denne aftale igangsatte Undervisningsministeriet et omfattende evaluerings- og følgeforskningsprogram, der skal følge folkeskolereformens implementering samt evaluere virkningen af reformens forskellige aspekter. Som en del af evaluerings- og følgeforskningsprogrammet undersøger SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd reformens betydning for den administrative og pædagogiske ledelse på skolerne samt betydningen af forskellige former for ledelse på implementeringen af reformen og for elevernes læring og trivsel. Målet er at følge op på implementeringen af folkeskolereformen på ledelsesniveau samt eventuelt skabe en baggrund for at justere indsatsen efter behov. Denne rapport undersøger betydningen af skoleledelse for implementering af skolereformen i skolens undervisning og for elevernes læring og trivsel. Endvidere skal rapporten belyse eventuelle udfordringer i forbindelse med implementeringen af skolereformen på den enkelte skole.</p>
<p><b>Opmærksomhedspunkter ved anvendelse</b></p>	<p>Det er usikkert, hvorfor der ikke findes statistisk sikre effekter af skoleledelse på elevers læring og trivsel. Det kan skyldes 1) at det tager længere tid før folkeskolereformen er tilstrækkeligt implementeret, til at effekterne når ud på brugerniveau, 2) at det er kan være vanskeligt at adskille effekterne af hvert eneste reformtiltag, 3) at folkeskolereformens undervisningselementer eller udviklingen i elevernes læring og trivsel ikke kan måles tilstrækkeligt præcist, eller 4) at undervisningselementerne i reformen ikke har den tilsigtede virkning på elevernes læring og trivsel.</p>



<b>Emne</b>	<b>Betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på</b>
<b>Titel</b>	<b>The moderating effect of laissez-faire leadership on the relationship between co-worker conflicts and new cases of workplace bullying: A true prospective design</b>
Forfatter(e)	Kari Wik Ågotnes, Ståle Valvatne Einarsen, Jørn Hetland & Anders Skogstad
Reference	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. <i>Human Resource Management Journal</i> , 28(4), 555-568. <a href="https://doi.org/10.1111/1748-8583.12200">https://doi.org/10.1111/1748-8583.12200</a>
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Department of Psychosocial Science, Faculty of Psychology, University of Bergen, Norway
Formål	At undersøge hvorvidt Laissez-faire lederstile har en modererende effekt på sammenhængen mellem arbejdspladskonflikter og mobning på arbejdspladsen
Metode og empiri	Kvantitativt. Longitudinalt survey design, 2 runder med 2 års mellemrum.
Resultatresume	Arbejdspladskonflikt har en positiv effekt på mobning på arbejdspladsen to år senere – dog kun tilfældet hvis individet oplever laissez-faire ledelse
Hovedord	Laissez-faire ledelse, mobning på arbejdspladsen
Land(e)	Norge
Teoribaserings	Baserer sig på "the work environment conflict hypothesis", der forventer at konflikter på arbejdspladsen fører til senere mobning. Kobler dette til konceptet laissez-faire ledelse, der baseres på teoretisering fra litteraturen.
<b>Abstract</b>	In line with the work environment hypothesis, interpersonal conflict has been proposed as an important antecedent of workplace bullying. However, longitudinal studies on this relationship have been scarce. The aim of this study was to examine whether co-worker conflict predicted new cases of self-reported workplace bullying 2 years later and whether laissez-faire leadership moderated this relationship. In a sample of 1,772 employees, drawn from the Norwegian working population, the hypotheses that co-worker conflict increased the risk of subsequently reporting being a victim of workplace bullying and that laissez-faire leadership strengthened this relationship were supported. This study empirically supports the work environment hypothesis by showing that co-worker conflict within a true prospective research design is a source of new cases of bullying and that the lack and avoidance of leadership, through the enactment of a laissez-faire leadership style, likely is a main source for co-worker conflict to develop into workplace bullying.

<b>Opmærksomheds- punkter ved anvendelse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Det er ikke ledelsesstil, der er den primære uafhængige variabel, men der er dog stadig fokus på en afledt effekt af former for ledelse.</li><li>• Det fremgår ikke, hvor stor en andel af deltagerne, der kommer fra den offentlige sektor.</li><li>• Det fremgår ikke klart, hvorvidt de har kontrolleret for oplagte tredjevariable, hvilket giver en smule usikkerhed ift. gyldigheden af deres konklusioner.</li></ul>
--	---

## Litteraturliste

### Kernelitteratur

- 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). *Skoleledelse 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 prosocial 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., & Bøgh Andersen, L. (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 serviceorganisationer. *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>

## Anden litteratur

- Aagaard, A. (2013). Effective implementation of knowledge management strategies and the key roles of knowledge ambassadors in strategy integration: A longitudinal participative case study of cross-divisional strategy integration. *International Journal of Knowledge Management*, 9(3), 31–46. <https://doi.org/10.4018/ijkm.2013070103>
- Aas, M., & Brandmo, C. (2016). Revisiting instructional and transformational leadership. *Journal of Educational Administration*, 54(1), 92–110. <https://doi.org/10.1108/jea-08-2014-0105>
- Abrahamsen, H., Aas, M., & Hellekjær, G. O. (2015). How do principals make sense of school leadership in Norwegian reorganised leadership teams? *School Leadership and Management*, 35(1), 62–78. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.992775>
- Aggerholm, H. K., & Thomsen, C. (2016). Legitimation as a Particular Mode of Strategic Communication in the Public Sector. *International Journal of Strategic Communication*, 10(3), 195–206. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2016.1176570>
- Alvunger, D. (2015). Towards new forms of educational leadership? The local implementation of förstelärare in Swedish schools. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, Vol. 2015(3), 30103. <https://doi.org/10.3402/nstep.v1.30103>
- Andersen, F. C. (2013). Leadership in a linguistically and ethnically diverse upper secondary school: Responding to challenges. *Nordic Studies in Education*, 33(1), 31–49. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84880194617&partnerID=40&md5=3c281228960709bd2909029a74aafa2d>
- Andersen, F. C. (2014). Multicultural Schools and New Demands on Leadership. *Journal of Education and Training Studies*, 2(3), 1–15. <http://dx.doi.org/10.11114/jets.v2i3.349>
- Andersen, J. A. (2010). Assessing public managers' change-oriented behavior: Are private managers caught in the doldrums? *International Journal of Public Administration*, 33(6), 335–345. <https://doi.org/10.1080/01900690903584313>
- Andersen, L. B. (2016). Can Command and Incentive Systems Enhance Motivation and Public Innovation?. In J. Torfing & P. Triantafillou (Eds.) *Enhancing Public Innovation by Transforming Public Governance*, 237.
- Andersen, L. B., Andersen, M. M. A., Madsen, M. H., & Nøhr, K. (2016). Faggrupper, motivation og ledelse på sygehusområdet: Inspiration fra Florence Nightingale?. *Økonomi Og Politik*, 89(4), 66-93.
- Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A., Jacobsen, C. B., Jensen, U. T., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N. & Würtz, A. (2017). Ledelse og Motivation. In *Ledelse i offentlige og private organisationer*, (pp. 73-104). Hans Reitzels Forlag.

- Andersen, L. B., Bøllingtoft, A., Christensen, M., & Hald, I. B. (2016). Ledelse af forandring: dilemmaer, udfordringer og erfaringer. *Politica – Tidsskrift for Politisk Videnskab*, 48(2), 228–250.
- Andersen, L. B., Greve, C., Klausen, K. K., & Torfing, J. (2017). *Offentlige styringsparadigmer*. Jurist- og økonomforbundet
- Andersen, L. B. & Pedersen, L. H. (2014). *Styring og motivation i den offentlige sektor*. Jurist- og økonomforbundet.
- Andersen, N. Å. (2004). Ledelse af personlighed – om medarbejdernes pædagogisering. In J. Torfing & P. Triantafillou (Eds.) *Enhancing Public Innovation by Transforming Public Governance* (pp. 241–267). Samfundslitteratur.
- Andersson, T. (2010). Struggles of managerial being and becoming: Experiences from managers' personal development training. *Journal of Management Development*, 29(2), 167–176.  
<https://doi.org/10.1108/02621711011019305>
- Andreasson, J., Eriksson, A., & Dellve, L. (2016). Health care managers' views on and approaches to implementing models for improving care processes. *Journal of Nursing Management*, 24(2), 219–227. <https://doi.org/10.1111/jonm.12303>
- Andreasson, J., Ljungar, E., Ahlstrom, L., Hermansson, J., & Dellve, L. (2018). Professional bureaucracy and health care managers' planned change strategies: Governance in Swedish health care. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(1), 23–41.  
<https://doi.org/10.18291/njwls.v8i1.104849>
- Auvinen, T., Aaltio, I., & Blomqvist, K. (2013). Constructing leadership by storytelling – the meaning of trust and narratives. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 496–514.  
<https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0102>
- Bäckström, I. (2019). Health-related quality management values – comparing manager and co-worker perceptions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11(4), 588–603.  
<https://doi.org/10.1108/IJQSS-08-2018-0071>
- Beycioglu, K., & Pashiardis, P. (2014). *Multidimensional perspectives on principal leadership effectiveness*. *Multidimensional Perspectives on Principal Leadership Effectiveness*. IGI Global.  
<https://doi.org/10.4018/978-1-4666-6591-0>
- Bjørnholt, B., Mikkelsen, M. F., & Thranholm, E. (2018). *Skoleledernes oplevelser af skolen i folkeskolereformens fjerde år - en kortlægning*. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. Lokaliseret den 20. april, 2020, fra  
<https://www.vive.dk/media/pure/11195/2306341>
- Blomqvist, C. (2016). Leadership and strategy in a transforming academic field. In I. Lapsley & H. Knutsson (Eds.) *Modernizing the Public Sector: Scandinavian Perspectives*, (pp. 163–177). Taylor and Francis.



- Blossing, U., & Liljenberg, M. (2019). School leaders' relational and management work orientation. *International Journal of Educational Management*, 33(2), 276–286. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2017-0185>
- Brauckmann, S., & Pashiardis, P. (2011). A validation study of the leadership styles of a holistic leadership theoretical framework. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 11–32. <https://doi.org/10.1108/09513541111100099>
- Breit, E., Fossetøl, K., & Andreassen, T. A. (2018). From pure to hybrid professionalism in post-NPM activation reform: The institutional work of frontline managers. *Journal of Professions and Organization*, 5(3), 28–44. <https://doi.org/10.1093/jpo/jox013>
- Brezicha, K., Bergmark, U., & Mitra, D. L. (2015). One Size Does Not Fit All: Differentiating Leadership to Support Teachers in School Reform. *Educational Administration Quarterly*, 51(1), 96–132. <https://doi.org/10.1177/0013161X14521632>
- Brorström, S. (2019). The Strategy Process as a Result of Learning, Questioning, and Performing in a City Organization. *International Public Management Journal*. <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1606127>
- Bussell, H. (2019). Library staff are more motivated to engage in professional development when encouraged by library leadership. *Evidence-Based Library and Information Practices*, 14(1) 59–61. <https://doi.org/10.18438/eblip29534>
- Bøgskov, B. O., Rasmussen, L. D., & Weinreich, E. (2017). Between meaning and duty—leaders' uses and misuses of ethical arguments in generating engagement. *Journal of nursing management*, 25(2), 129–138. <https://doi.org/10.1111/ionm.12449>
- Bøje, J. D., & Frederiksen, L. F. (2017). *Leaders of the profession and professional leaders. School leaders making sense of themselves and their jobs*. Paper presented at European Conference on Educational Research 2017, Copenhagen, Denmark.
- Center for Offentlig Innovation. (2017). *Innovationsledelse i den offentlige sektor: Praksis og resultater*. Lokaliseret den 14. april, 2020, fra [https://ledelseskom.dk/files/media/documents/publikationer/innovationsledelse\\_-\\_center\\_for\\_offentlig\\_innovation.pdf](https://ledelseskom.dk/files/media/documents/publikationer/innovationsledelse_-_center_for_offentlig_innovation.pdf)
- Center for Offentlig Kompetenceudvikling. (2015). *Kommunal Ledelse 2015 – en undersøgelse med fokus på de kommunale lederes virkelighed*. Lokaliseret den 14. april, 2020, fra <https://www.cok.dk/sites/cok.dk/files/2016-06/Kommunal%20Ledelse%202015.compressed%5B1%5D.pdf>
- Chen, Q., Eriksson, T., & Giustiniano, L. (2017). Leading well pays off: mediating effects and multi-group analysis of strategic performance. *Management Decision*, 55(2), 400–412. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2016-0401>

- Choi, S., Holmberg, I., Löwstedt, J., & Brommels, M. (2012). Managing clinical integration: A comparative case study in a merged university hospital. *Journal of Health, Organisation and Management*, 26(4), 486–507. <https://doi.org/10.1108/14777261211251544>
- Christophersen, K. A., Elstad, E., & Turmo, A. (2015). Organisational factors influencing teachers' inner sense of affective commitment to their schools in high- and low-accountability environments. *International Journal of Management in Education*, 9(1), 111–128. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2015.066352>
- Cregård, A., & Eriksson, N. (2015). Perceptions of trust in physician-managers. *Leadership in Health Services*, 28(4), 281–297. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2014-0074>
- Crevani, L., Ekman, M., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2015). Leadership cultures and discursive hybridisation. *International Journal of Public Leadership*, 11(3/4), 147–165. <https://doi.org/10.1108/ijpl-08-2015-0019>
- Cuadrado, I., García-Ael, C., & Molero, F. (2015). Gender-typing of leadership: Evaluations of real and ideal managers. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(2), 236–244. <https://doi.org/10.1111/sjop.12187>
- Deding, M., Andersen, V. N., & Jørgensen, T. (2017). *Mellemtid for folkeskolen: Hvad gør en forskel i praksis?: Resultater fra følgeforskningsprogrammet for folkeskolereformen*. KORA – Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning & SFI – Det Nationalie Forskningscenter for Velfærd. Lokaliseret den 20. april, 2020, fra <https://www.vive.dk/media/pure/8149/700330>
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (2018). *Notat til ledelseskommisionen – Ledelseskvalitet*. Lokaliseret den 14. april, 2020, fra [https://ledelseskom.dk/files/media/documents/publikationer/ledelseskvalitet\\_-\\_nationalt\\_center\\_for\\_arbejdsmiljoe.pdf](https://ledelseskom.dk/files/media/documents/publikationer/ledelseskvalitet_-_nationalt_center_for_arbejdsmiljoe.pdf)
- Drouin, N., Müller, R., & Sankaran, S. (2018). Balancing vertical and horizontal leadership in projects: Empirical studies from Australia, Canada, Norway and Sweden. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 986–1006. Doi: 10.1108/IJMPB-01-2018-0002
- Dueholm Müller, S., Kræmmergaard, P., & Reinwald, A. (2012). Dynamic relationships in e-government initiatives: Craftsmanship, partnership, companionship, and entrepreneurship [conference paper]. In Keller C., Wiberg M., Ågerfalk P.J., Eriksson Lundström J.S.Z. (Eds.) *Nordic Contributions in IS Research*. SCIS 2012. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-32270-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-642-32270-9_3)
- Dysvik, E., & Furnes, B. (2012). Nursing leadership in a chronic pain management group approach. *Journal of Nursing Management*, 20(2), 187–195. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01377.x>

- Döös, M., Wilhelmson, L., Madestam, J., & Örnberg, Å. (2018). The shared principalship: invitation at the top. *International Journal of Leadership in Education*, 21(3), 344–362. <https://doi.org/10.1080/13603124.2017.1321785>
- Edwards-Groves, C., Grootenboer, P., & Ronnerman, K. (2016). Facilitating a culture of relational trust in school-based action research: Recognising the role of middle leaders. *Educational Action Research*, 24(3), 369–386. <https://doi.org/10.1080/09650792.2015.1131175>
- Eisenschmidt, E., Kuusisto, E., Poom-Valickis, K., & Tirri, K. (2019). Virtues that create purpose for ethical leadership: Exemplary principals from Estonia and Finland. *Journal of Beliefs and Values*, 40(4), 433–446. <https://doi.org/10.1080/13617672.2019.1618152>
- Ellström, E. (2012). Managerial support for learning at work: A qualitative study of first-line managers in elder care. *Leadership in Health Services*, 25(4), 273–287. <https://doi.org/10.1108/17511871211268919>
- Ellström, E., & Ellström, P. E. (2014). Learning outcomes of a work-based training programme: The significance of managerial support. *European Journal of Training and Development*, 38(3), 180–197. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2013-0103>
- Ellström, E., & Ellström, P. E. (2018). Two modes of learning-oriented leadership: a study of first-line managers. *Journal of Workplace Learning*, 30(7), 545–561. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2018-0056>
- Elo, A. L., Ervasti, J., Kuosma, E., & Mattila-Holappa, P. (2014). Effect of a leadership intervention on subordinate well-being. *Journal of Management Development*, 33(3), 182–195. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2012-0146>
- Engvik, G., & Emstad, A. B. (2017). The importance of school leaders' engagement in socialising newly qualified teachers into the teaching profession. *International Journal of Leadership in Education*, 20(4), 468–490. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1048745>
- Eriksson, A., Axelsson, S. B., & Axelsson, R. (2012). Collaboration in workplace health promotion - A case study. *International Journal of Workplace Health Management*, 5(3), 181–193. <https://doi.org/10.1108/17538351211268836>
- Eriksson, A., Orvik, A., Strandmark, M., Nordsteien, A., & Torp, S. (2017). Management and Leadership Approaches to Health Promotion and Sustainable Workplaces: A Scoping Review. *Societies*, 7(2), 14. <https://doi.org/10.3390/soc7020014>
- Erlingsdottir, G., Ersson, A., Borell, J., & Rydenfält, C. (2018). Driving for successful change processes in healthcare by putting staff at the wheel. *Journal of Health Organization and Management*, 32(1), 69–84. <https://doi.org/10.1108/JHOM-02-2017-0027>

- Ertesvåg, S. K., Roland, P., Vaaland, G. S., Størksen, S., & Veland, J. (2010). The challenge of continuation: Schools' continuation of the Respect program. *Journal of Educational Change*, 11(4), 323–344. <https://doi.org/10.1007/s10833-009-9118-x>
- Finansministeriet (2019). *En offentlig sektor rustet til fremtiden – Ledelse og kompetencer i den offentlige sektor*. Lokaliseret den 14. april, 2020, fra [http://www.stm.dk/multimedia/2019\\_en-offentlig-sektor-rustet-til-fremtiden\\_web.pdf](http://www.stm.dk/multimedia/2019_en-offentlig-sektor-rustet-til-fremtiden_web.pdf)
- Fisker, L. (25. marts 2014). *Leder på Kanten – Nye lederroller*. Lokaliseret den 15. april, 2020, fra [https://www.mm.dk/pdffiles/Leder\\_på\\_kanten.pdf](https://www.mm.dk/pdffiles/Leder_på_kanten.pdf)
- Flarup, L. H., & Ejersbo, N. (2016). *Fælles ledelse og holddannelse – Analyse af frihed til fælles ledelse og lempelse af holddannelsesregler*. KORA – Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Analyse og Forskning. Lokaliseret den 14. april, 2020, fra <https://www.vive.dk/media/pure/8834/2039387>
- Fonsén, E., & Soukainen, U. (2020). Sustainable Pedagogical Leadership in Finnish Early Childhood Education (ECE): An Evaluation by ECE Professionals. *Early Childhood Education Journal*, 48(2), 213–222. <https://doi.org/10.1007/s10643-019-00984-y>
- Forssten Seiser, A. (2019). Exploring enhanced pedagogical leadership: an action research study involving Swedish principals. *Educational Action Research*, 1-17 <https://doi.org/10.1080/09650792.2019.1656661>
- Franzoni, S., & Gennari, F. (2012). School Leaders' Competencies To Build Learning Communities. In *Edulearn12: 4th International Conference on Education and New Learning Technologies* (pp. 3800–3810).
- Fredriksson, P., & Persson, M. (2011). Integrating sustainable development into operations management courses. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(3), 236–249. <https://doi.org/10.1108/14676371111148027>
- Frey Larsen, A. (2010). *Kvalitetsledelse på danske hospitaler: Ledelsernes indflydelse på introduktion og vedligeholdelse af kvalitetsstrategier i det danske sundhedsvæsen* [Ph.d.-afhandling, Copenhagen Business School]. Ph.d. Series No. 23.2010
- Frykman, M., Lundmark, R., von Thiele Schwarz, U., Villaume, K., & Hasson, H. (2018). Line managers' influence on employee usage of a web-based system for occupational health management. *International Journal of Workplace Health Management*, 11(4), 193–209. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-12-2017-0104>
- Gensby, U., Limborg, H. J., Mahood, Q., Ståhl, C., & Albertsen, K. (2019). Employer strategies for preventing mental health related work disability: A scoping review. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 9(1), 57–101. <https://doi.org/10.18291/njwls.v9i1.113082>

- Gjerde, S., & Alvesson, M. (2020). Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human Relations*, 73(1), 124–151.  
<https://doi.org/10.1177/0018726718823243>
- Gjerde, S., & Ladegård, G. (2019). Leader Role Crafting and the Functions of Leader Role Identities. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 26(1), 44–59.  
<https://doi.org/10.1177/1548051818774553>
- Glasø, L., Skogstad, A., Notelaers, G., & Einarsen, S. (2018). Leadership, affect and outcomes: symmetrical and asymmetrical relationships. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(1), 51–65. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2016-0194>
- Groth-Brodersen, S. (2013). *Selvedelse: Fra ledelse til selvet: En socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvedelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv* [Ph.d.-afhandling, Copenhagen Business School]. Ph.d. series, No. 02.2013
- Grøn, C. H., Bro, L. L., & Andersen, L. B. (2019). Public managers' leadership identity: concept, causes, and consequences. *Public Management Review*.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645875>
- Gu, Q., & Johansson, O. (2013). Sustaining school performance: School contexts matter. *International Journal of Leadership in Education*, 16(3), 301–326.  
<https://doi.org/10.1080/13603124.2012.732242>
- Hansen, J. R., & Jacobsen, C. B. (2016). Changing Strategy Processes and Strategy Content in Public Sector Organizations? A Longitudinal Case Study of NPM Reforms' Influence on Strategic Management. *British Journal of Management*, 27(2), 373–389. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12157>
- Hauge, T. E., & Norenes, S. O. (2015). Collaborative leadership development with ICT: Experiences from three exemplary schools. *International Journal of Leadership in Education*, 18(3), 340–364. <https://doi.org/10.1080/13603124.2014.963689>
- Havig, A. K., & Hollister, B. (2018). How Does Leadership Influence Quality of Care? Towards a Model of Leadership and the Organization of Work in Nursing Homes. *Ageing International*, 43(3), 366–389. <https://doi.org/10.1007/s12126-017-9304-8>
- Holm-Petersen, C. (2012). *Serviceassistenter – ledelse og organisation – en undersøgelse gennemført for Region Sjælland*. Det Nationale Analyse- og Forskningsinstitut for Kommuner og Regioner. Lokaliseret den 14. april, 2020, fra  
<https://www.vive.dk/media/pure/8576/2035655>
- Holm-Petersen, C., & Rieper, O. (2013). *Når ledelsesspændet vokser – Lederes erfaringer fra social- og ældreområdet samt kommunal forvaltning*. KORA – Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Analyse og Forskning. Lokaliseret den 14. april, 2020, fra  
<https://viden.sl.dk/media/6045/naar-ledelsesspaendet-vokser.pdf>

- Honkavuo, L., & Lindström, U. A. (2014). Nurse leaders' responsibilities in supporting nurses experiencing difficult situations in clinical nursing. *Journal of Nursing Management*, 22(1), 117–126. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01468.x>
- Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A. M., & Feldt, T. (2013). Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(3), 250–270. <https://doi.org/10.1108/01437731311326684>
- Højgaard, B., Wolf, R. T., & Bech, M. (2016). *Alternative styrings- og afregningsmodeller for sygehuse med afsæt i værdibaseret styring – En kortlægning af regionale forsøg og ordninger*. KORA – Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Analyse og Forskning. Lokaliseret den 14. april, 2020, fra <https://www.vive.dk/media/pure/8799/2038887>
- Iversen, H. P. (2011). The impact of management on knowledge and patient care. *International Journal of Learning and Change*, 5(2), 139. <https://doi.org/10.1504/ijlc.2011.044208>
- Jacobsen, C. B. (2012). *Management interventions and motivation crowding effects in public service provision* [Ph.d.-afhandling, Aarhus Universitet]. Forlaget Politica. Politicas ph.d.-serie.
- Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2017). Leading public service organizations: How to obtain high employee self-efficacy and organizational performance. *Public Management Review*, 19(2), 253–273. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1153705>
- Jacobsen, C. B., Hvitved, J., & Andersen, L. B. (2014). Command and motivation: How the perception of external interventions relates to intrinsic motivation and public service motivation. *Public Administration*, 92(4), 790–806. <https://doi.org/10.1111/padm.12024>
- Jakobsen, M., Jacobsen, C. B., & Serritzlew, S. (2019). Managing the Behavior of Public Frontline Employees through Change-Oriented Training: Evidence from a Randomized Field Experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(4), 556–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy080>
- Jäppinen, A. K. (2010). Preventing early leaving in VET: Distributed pedagogical leadership in characterising five types of successful organisations. *Journal of Vocational Education and Training*, 62(3), 297–312. <https://doi.org/10.1080/13636820.2010.509548>
- Jäppinen, A. K., & Maunonen-Eskelinen, I. (2012). Organisational transition challenges in the Finnish vocational education - perspective of distributed pedagogical leadership. *Educational Studies*, 38(1), 39–50. <https://doi.org/10.1080/03055698.2011.567024>
- Jensen, U. T. (2016). *Causes and Consequences of Public Service Motivation: Governance Interventions and Performance Implications* [Ph.d.-afhandling, Aarhus Universitet]. Forlaget Politica. Politicas ph.d.-serie.

- Jensen, U. T. (2016b). *Unraveling the Relationship between Transformational Leadership and Employee Performance: Value Fit and Public Service Motivation as Mediators?* Paper presented at IRSPM conference, Hong Kong, Kina
- Jesper, R. H., & Villadsen, A. R. (2010). Comparing public and private managers' leadership styles: Understanding the role of job context. *International Public Management Journal*, 13(3), 247–274. <https://doi.org/10.1080/10967494.2010.503793>
- Johansson, B., Fogelberg-Dahm, M., & Wadensten, B. (2010). Evidence-based practice: The importance of education and leadership. *Journal of Nursing Management*, 18(1), 70–77. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01060.x>
- Jorma, T., Tiirinki, H., Bloigu, R., & Turkki, L. (2016). LEAN thinking in Finnish healthcare. *Leadership in Health Services*, 29(1), 9–36. <https://doi.org/10.1108/LHS-08-2015-0021>
- Josefsson, K., & Hansson, M. (2011). To lead and to be led in municipal elderly care in Sweden as perceived by registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 19(4), 498–506. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01228.x>
- Justesen, J. B., Eskerod, P., Christensen, J. R., & Sjøgaard, G. (2017). Implementing workplace health promotion - role of middle managers. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(2), 164–178. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-04-2016-0030>
- Karp, T. (2014). Leaders need to develop their willpower. *Journal of Management Development*, 33(3), 150–163. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2012-0051>
- Kjer, M. G., & Jensen, V. M. (2018). *Skoleledernes oplevelse af styring, handlefrihed og pædagogisk ledelse i folkeskolereformens tredje år*. VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. Lokaliseret den 20. april, 2020, fra <https://emu.dk/sites/default/files/2018-10/2018%20-%20VIVE%20-%20Kvalitativ%20rapport%20om%20skoleledelse%20%28rigtig%29.pdf>
- Kjer, M. G., & Rosdahl, A. (2016). *Ledelse af forandringer i folkeskolen*. SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. Lokaliseret den 20. april, 2020, fra <https://www.vive.dk/media/pure/6398/443915>
- Kjer, M. & Winter, S. C. (2016). *Skoleledelse i folkeskolereformens andet år. En kortlægning*. SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. Lokaliseret den 20. april, 2020, fra <https://www.vive.dk/media/pure/6580/572036>
- Klausen, K. K. (2006). *Institutionsledelse: Ledere, mellemledere og sjakbajser i det offentlige*. Børsens forlag.
- Klinga, C., Hansson, J., Hasson, H., & Sachs, M. A. (2016). Co-leadership – A management solution for integrated health and social care. *International Journal of Integrated Care*, 16(2). <https://doi.org/10.5334/ijic.2236>

- Kocher, M. G., Pogrebna, G., & Sutter, M. (2013). Other-regarding preferences and management styles. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 88, 109–132.  
<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2013.01.004>
- Korlén, S., Essén, A., Lindgren, P., Amer-Wahlin, I., & von Thiele Schwarz, U. (2017). Managerial strategies to make incentives meaningful and motivating. *Journal of Health, Organisation and Management*, 31(2), 126–141. <https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2016-0122>
- Kosonen, P., & Ikonen, M. (2019). Trust building through discursive leadership: a communicative engagement perspective in higher education management. *International Journal of Leadership in Education*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1673903>
- Kvist, T., Voutilainen, A., Eneh, V., Mäntynen, R., & Vehviläinen-Julkunen, K. (2019). The self-organizing map clustered registered nurses' evaluations of their nurse leaders. *Journal of Nursing Management*, 27(5), 981–991. <https://doi.org/10.1111/jonm.12758>
- Laine, S., Saaranen, T., Ryhänen, E., & Tossavainen, K. (2017). Occupational well-being and leadership in a school community. *Health Education*, 117(1), 24–38.  
<https://doi.org/10.1108/HE-02-2014-0021>
- Ledelseskommissionen (2017). *Offentlige ledere og ledelse anno 2017 – samlet afrapportering fra Ledelseskommissionens spørgeskemaundersøgelse*. Lokaliseret den 14. april, 2020, fra [https://ledelseskom.dk/files/media/documents/publikationer/offentlige ledere og ledelse anno 2017 - samlet afrapportering fra ledelseskommissionens spoergeskemaundersoegelse 2017.pdf](https://ledelseskom.dk/files/media/documents/publikationer/offentlige_ledere_og_ledelse_anno_2017_-_samlet_afrapportering_fra_ledelseskommissionens_spoergeskemaundersoegelse_2017.pdf)
- Leseure, M., Hudson-Smith, M., Hellström, A., Lifvergren, S., & Quist, J. (2010). Process management in healthcare: investigating why it's easier said than done. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(4), 499–511.  
<https://doi.org/10.1108/17410381011046607>
- Liljenberg, M. (2015). Distributing leadership to establish developing and learning school organisations in the Swedish context. *Educational Management Administration and Leadership*, 43(1), 152–170. <https://doi.org/10.1177/1741143213513187>
- Liljenberg, M. (2016). Teacher leadership modes and practices in a Swedish context – A case study. *School Leadership and Management*, 36(1), 21–40.  
<https://doi.org/10.1080/13632434.2016.1160209>
- Lunden, A., Teräs, M., Kvist, T., & Häggman-Laitila, A. (2019). Nurse leaders' perceptions and experiences of leading evidence: A qualitative enquiry. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1859–1868. <https://doi.org/10.1111/jonm.12886>
- Lunneblad, J., & Garvis, S. (2019). A study of Swedish preschool directors' perspectives on leadership and organization. *Early Child Development and Care*, 189(6), 938–945.  
<https://doi.org/10.1080/03004430.2017.1354855>



- Mäkinen, E. I. (2018). Complexity leadership theory and the leaders of transdisciplinary science. *Informing Science*, 21, 133–155. <https://doi.org/10.28945/4009>
- Mattson, M., Hellgren, J., & Göransson, S. (2015). Leader communication approaches and patient safety: An integrated model. *Journal of Safety Research*, 53, 53–62. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2015.03.008>
- Mikkelsen, M. F. (2016). *Effect of Managers on Public Service Performance* [Ph.d.-afhandling, Aarhus Universitet]. Forlaget Politica. Politicas Ph.d-serie.
- Mikkelsen, M. F., Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2017). Managing employee motivation: Exploring the connections between managers' enforcement actions, employee perceptions, and employee intrinsic motivation. *International Public Management Journal*, 20(2), 183-205. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1043166>
- Moos, L. (2013). *Transnational influences on values and practices in Nordic educational leadership*. London: Springer.
- Moss, G. (2019). *Inclusive leadership. Inclusive Leadership*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315108575>
- Munir, F., Nielsen, K., & Gomes Carneiro, I. (2010). Transformational leadership and depressive symptoms: A prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 120(1–3), 235–239. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2009.03.020>
- Møller, K. E. N., & Jørgensen, L. P. (2016). *Digitalisering med mening – et studie af betydningen af strategisk ledelse, transformationsledelse og udviklingskultur for digitalisering i uddannelsessektoren*. [Speciale] Aarhus Universitet, Institut for Statskundskab.
- Nisula, A. M. (2015). Developing organizational renewal capability in the municipal (city) organization. In *Law and Ethics: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 159–179). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8195-8.ch009>
- Olsson, O. V., Aronsson, H., & Sandberg, E. (2017). Middle management involvement in handling variable patient flows. *Management Research Review*, 40(9), 1007–1024. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2016-0114>
- Parding, K., & Berg-Jansson, A. (2018). Conditions for workplace learning in professional work: Discrepancies between occupational and organisational values. *Journal of Workplace Learning*, 30(2), 108–120. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2017-0023>
- Paulsen, J. M. (2014). Norwegian Superintendents as Mediators of Change Initiatives. *Leadership and Policy in Schools*, 13(4), 407–423. <https://doi.org/10.1080/15700763.2014.945654>
- Paulsen, J. M., Johansson, O., Moos, L., Nihlfors, E., & Risku, M. (2014). Superintendent leadership under shifting governance regimes. *The International Journal of Educational Management*, 28(7), 812-822. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2013-0103>

- Pedersen, L. B. (2013). *Oplever en dagtilbudsleder at have indflydelse på 0-6 årsområdet? – Et kvalitativt, empirisk studie af om bruges af strategisk ledelse og fagchefens uddannelsesbaggrund har betydning for dagtilbudslederens opfattelse af egen indflydelse 0-6 årsområdet*. [Speciale]. Aarhus Universitet.
- Pedersen, L. H., Hjelmar, U., & Bordacconi, M. J. (2013). *Det unødige bureaukrati: Sammenhængen med motivation, innovation og organisatoriske forhold*. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. Lokaliseret den 17. april, 2020, fra <https://www.vive.dk/media/pure/9131/2049569>
- Pedersen, P. S. (2016). *Udkast til et nyt copingbegreb: En kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer* [Ph.d.-afhandling, Copenhagen Business School]. PhD serie, No. 05-2016.
- Persaud, D. (2016). Shared Leadership in Healthcare Organizations. In A. Örtenblad, C. A. Löfström, & R. Sheaff (Eds.), *Management Innovations for Healthcare Organizations: Adopt, Abandon or Adapt?* Routhledge
- Pors, J. G. (2016). Kærlig borgerledelse: Om ledelse af frihed, nysgerrighed og det levede liv. In A. S. Pors & K. G. Olesen (Eds.), *Borgernær Ledelse* (pp. 20-46). Akademisk Forlag.
- Postholm, M. B. (2019). The school leader's role in school-based development. *Educational Research*, 61(4), 437–450. <https://doi.org/10.1080/00131881.2019.1677171>
- Rajbhandari, M. M. S. (2012). *Growing with Driving Leadership Style in School: A Case Study on Leadership of Finnish Elementary Schools in Tampere*. Online Submission. Lokaliseret den 20. april, 2020, fra <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED532213.pdf>
- Rajbhandari, M. M. S. (2017). Leadership actions-oriented behavioral style to accommodate change and development in schools. *SAGE Open*, 7(4), 1-13. <https://doi.org/10.1177/2158244017736798>
- Rokstad, A. M. M., Vatne, S., Engedal, K., & Selbæk, G. (2015). The role of leadership in the implementation of person-centred care using Dementia Care Mapping: A study in three nursing homes. *Journal of Nursing Management*, 23(1), 15–26. <https://doi.org/10.1111/ionm.12072>
- Rosenberg Hansen, J., & Ferlie, E. (2016). Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a typology. *Public Management Review*, 18(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.957339>
- Rothman, R., & Darling-Hammond, L. (2011). Teacher and school leader effectiveness: Lessons learned from high-performing systems. *Alliance for Excellent Education: Issue Brief*, 1-9.
- Salmela, S., Eriksson, K., & Fagerström, L. (2013). Nurse leaders' perceptions of an approaching organizational change. *Qualitative Health Research*, 23(5), 689–699. <https://doi.org/10.1177/1049732313481501>

- Salo, P., Nylund, J., & Stjernström, E. (2014). On the practice architectures of instructional leadership. *Educational Management Administration and Leadership*, 43(4), 490–506. <https://doi.org/10.1177/1741143214523010>
- Schmidt, B., Loerbroks, A., Herr, R. M., Wilson, M. G., Jarczok, M. N., Litaker, D., Mauss, D., Bosch, J. A. & Fischer, J. E. (2014). Associations Between Supportive Leadership and Employees Self-Rated Health in an Occupational Sample. *International Journal of Behavioral Medicine*, 21(5) 750–756. <https://doi.org/10.1007/s12529-013-9345-7>
- Siewiorek, A., & Gegenfurtner, A. (2010). Leading to win: The influence of leadership styles on team performance during a computer game training. In *Learning in the Disciplines: ICLS 2010 Conference Proceedings - 9th International Conference of the Learning Sciences*, Vol. 1 (pp. 524–531). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84880559752&partnerID=40&md5=882769e52c8869a5ce3bb67c6d11e5fb>
- Siirala, E., Suhonen, H., Salanterä, S., & Junntila, K. (2019). The nurse manager's role in perioperative settings: An integrative literature review. *Journal of Nursing Management*, 27(5), 918–929. <https://doi.org/10.1111/jonm.12770>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Skarholt, K., Blix, E. H., Sandsund, M., & Andersen, T. K. (2016). Health promoting leadership practices in four Norwegian industries. *Health Promotion International*, 31(4), 936–945. <https://doi.org/10.1093/heapro/dav077>
- Slåtten, T. (2010). Do employees' feelings really matter in service-quality management? *European Business Review*, 22(3), 318–338. <https://doi.org/10.1108/09555341011041001>
- Snyder, K. (2015). Engaged leaders develop schools as quality organisations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2/3), 217–229. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2015-0027>
- Stadnyk, R. L., Eriksson, A., Axelsson, R., & Axelsson, S. B. (2011). Health promoting leadership - Different views of the concept. *Work*, 40(1) 75–84). <http://dx.doi.org/10.3233/WOR-2011-1208>
- Strömberg, A., Engström, M., Hagerman, H., & Skytt, B. (2019). First-line managers dealing with different management approaches. *Leadership in Health Services*, 32(4), 543–557. <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2018-0046>
- Sundberg, K., Josephson, A., Reeves, S., & Nordquist, J. (2017). May I see your ID, please? An explorative study of the professional identity of undergraduate medical education leaders. *BMC Medical Education*, 17, 1–8. <https://doi.org/10.1186/s12909-017-0860-0>

- Svendsen, M., Unterrainer, C., & Jønsson, T. F. (2018). The effect of transformational leadership and job autonomy on promotive and prohibitive voice: A two-wave study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 171-183.  
<https://doi.org/10.1177/1548051817750536>
- Sveningsson, S., Alvehus, J., & Alvesson, M. (2012). Managerial leadership: Identities, processes, and interactions. In S. Tengblad (Ed.) *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management*. Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199639724.003.0004>
- Svensson, S., Vinberg, S., & Larsson, J. (2015). External workers' perception of leadership behaviour – a study of Swedish temporary agency workers and contractors. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 250–266. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12053>
- Söderlind, J., & Geschwind, L. (2019). Making sense of academic work: the influence of performance measurement in Swedish universities. *Policy Reviews in Higher Education*, 3(1), 75–93. <https://doi.org/10.1080/23322969.2018.1564354>
- 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>
- Theorell, T., Nyberg, A., Leineweber, C., Magnusson Hanson, L. L., Oxenstierna, G., & Westerlund, H. (2012). Non-Listening and Self Centered Leadership - Relationships to Socioeconomic Conditions and Employee Mental Health. *Public Library of Science ONE*, 7(9).  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0044119>
- Thuesen, F. (2010). *Ledelse og motivation i den offentlige sektor: Et litteraturstudium – A literature study*. SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. Lokaliseret den 20. april, 2020, fra <https://www.vive.dk/media/pure/4358/273005>
- Tian, M., & Risku, M. (2019). A distributed leadership perspective on the Finnish curriculum reform 2014. *Journal of Curriculum Studies*, 51(2), 229–244.  
<https://doi.org/10.1080/00220272.2018.1499806>
- Townsend, T. (2011). School leadership in the twenty-first century: Different approaches to common problems? *School Leadership and Management*, 31(2), 93–103.  
<https://doi.org/10.1080/13632434.2011.572419>
- Törnquist Agosti, M., Bringsén, Å., & Andersson, I. (2017). The complexity of resources related to work-life balance and well-being—a survey among municipality employees in Sweden. *International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2351–2374.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1340323>

- Umans, T., Smith, E., Andersson, W., & Planken, W. (2018). Top management teams' shared leadership and ambidexterity: the role of management control systems. *International Review of Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1177/0020852318783539>
- Uusi-Kakkuri, P., & Brandt, T. (2015). Preferred leadership behaviours by different personalities. *International Journal of Business and Globalisation*, 15(4), 461–474. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2015.072518>
- Vinge, S. (2010). *Ledelse og udvikling i almen praksis – et pilotstudie om de ledelsesmæssige udfordringer i et lægehus i udvikling*. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. Lokaliseret d. 14. april, 2020, fra <https://www.vive.dk/media/pure/9798/2061002>.
- Vinge, S. (2017). Sundhedsledelse i et kommunalt perspektiv. In A. Digman, H. Bendix, P. Jørgensen, & K. M. Pedersen (Eds.) *Ledelse i Sundhedsvæsenet* (pp. 289-311). Gyldendal.
- Westerberg, K., & Tafvelin, S. (2014). The importance of leadership style and psychosocial work environment to staff-assessed quality of care: Implications for home help services. *Health and Social Care in the Community*, 22(5), 461–468. <https://doi.org/10.1111/hsc.12084>
- Yada, T., & Jäppinen, A. K. (2018). A systematic narrative review of prosociality in educational leadership. *Educational Management Administration and Leadership*, 47(6), 980–1000. <https://doi.org/10.1177/1741143218768579>
- Zander, L., & Butler, C. L. (2010). Leadership modes: Success strategies for multicultural teams. *Scandinavian Journal of Management*, 26(3), 258–267. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.06.002>
- Zineldin, M. (2017). Transformational leadership behavior, emotions, and outcomes: Health psychology perspective in the workplace. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(1), 14–25. <https://doi.org/10.1080/15555240.2016.1273782>
- Zineldin, M., & Amsteus, M. (2014). Negativity hurts your style? A study of leaders' negative emotions and their leadership style. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 6(4), 327–337. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2014.068033>
- Zineldin, M., & Hytter, A. (2012). Leaders' negative emotions and leadership styles influencing subordinates' well-being. *International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 748–758. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.606114>
- Weinreich, E. (2014). *Hvilke offentlige ledere er der brug for når velfærdstænkningen flytter sig – er Diplomuddannelsens lederprofil svaret?* [Ph.d.-afhandling, Copenhagen Business School]. Ph.d. Serie 31-2014. Lokaliseret den 14. april, 2020, fra: [https://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8994/Elvi\\_Weinreich.pdf?sequence=1](https://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8994/Elvi_Weinreich.pdf?sequence=1)
- Winter, S. C. (2015). Elevers læring og skolelederfokus på faglighed. *SFI TEMA*, 2, 2015.

Wong, S. I., & Giessner, S. R. (2018). The Thin Line Between Empowering and Laissez-Faire Leadership: An Expectancy-Match Perspective. *Journal of Management*, 44(2), 757–783.  
<https://doi.org/10.1177/0149206315574597>

Øvretveit, J., Andreen-Sachs, M., Carlsson, J., Gustafsson, H., Hansson, J., Keller, C., Lofgren, S., Mazzocato, P., Tolf, S., Brommels, M. (2012). Implementing organisation and management innovations in Swedish healthcare: Lessons from a comparison of 12 cases. *Journal of Health, Organisation and Management*, 26(2), 237–257.  
<https://doi.org/10.1108/14777261211230790>