

**Hvor skaber forskellige redskaber effekt i arbejdet med lederudvikling?
En test med udgangspunkt i anvendelsen af Kodeks for God Offentlig
Topleddelse i Danmark og Holland**

Af

Thomas Frank

Erhvervs-PhD-studerende

Ankerhus A/S

Århusvej 1, 8382 Hinnerup

Tilknyttet Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet

Bartholins Allé, 8000 Århus C

Tlf.: 89 42 13 33

Mail: tf@ankerhus.dk / frank@ps.au.dk

Kategori:

Forskningsbaseret paper

Abstract

Tilgangen til leder- og ledelsesudvikling er i dag mangefacetteret. Endvidere er de forskellige tiltag rettet mod forskellige mål. Betyder det så, at denne forskellighed i fokus blandt redskaberne også medfører, at de har en effekt på forskellige områder? Eller er det alene et fokus på lederudvikling generelt, der sikrer ændringer og effekter for lederne og deres organisation? Vores viden på dette område er så vidt vides ganske mangelfuld. Dette paper vil med brug af kvantitative data undersøge fire forskellige udviklingstiltags effekt på to forskellige områder for leder- og organisationsudvikling.

Indledning

Rækken af leder- og organisationsudviklingsmetoder og -tiltag spænder vidt. Fra mere indadvendte metoder såsom refleksion hos topledere over egen ledelsesstil og organisationens generelle funktionalitet, dialog med lederkolleger m.m. I den anden ende af skalaen finder vi tilgange, som i højere grad involverer resten af organisationen samt eksterne personer såsom coaching, kurser i ledelse og organisationsudvikling samt evalueringer af lederen og efterfølgende arbejde med udviklingsområder. Der er generelt bred enighed om, at metoderne og tilgangene til leder- og organisationsudvikling hver for sig har en lang række fordele og alle kan, anvendt korrekt og på rette tidspunkt, generere resultater for lederen og dermed også for medarbejderne og organisationen som helhed. Et interessant spørgsmål, som er afledt af denne antagelse om de forskellige tiltags mulige effekter, er, om de forskellige tiltag skaber forskellige resultater? Mens coaching eksempelvis oftest fokuserer på den enkelte leder og dennes udfordringer og mål som leder, kan eksempelvis lederevalueringer og dialoger blandt hele ledergruppen i højere grad antages at fokusere på organisationen som helhed og dens funktionalitet samt eventuelle ændringer i strukturer eller arbejdsdeling som følge heraf. Dermed peger forskellige metoder i forskellige retninger og fokuserer på bestemte elementer omkring ledelse og organisation. Spørgsmålet er, om der findes en systematisk sammenhæng mellem den *metode*, man anvender, og den *type forandring*, denne metode afstedkommer.

Argumentet synes på overfladen næsten tautologisk og banalt. Men det er det langt fra. For det første er argumentet evaluerende: Har en given metode den forventede effekt? For det andet er spørgsmålet (og specielt svaret) preskriptivt og anbefalende: Såfremt man ønsker denne eller hin forandring, bør man i højere grad satse på én metode frem for en anden. Eller måske på en bestemt *kombination af metoder*. Der er således særdeles interessante perspektiver i at undersøge, hvordan, og på hvad, forskellige lederudviklingstiltag virker. Men som altid, når vi skal forsøge at evaluere og vurdere effekterne af forskellige tiltag, er udfordringen, hvordan vi måler dette. Konkret

vil dette paper teste ovenstående spørgsmål kvantitativt og komparativt med udgangspunkt i en spørgeskemaundersøgelse foretaget i Danmark og Holland i efteråret 2007 blandt offentlige topledere (departementschefer og styrelsesdirektører) i de to landes centraladministrationer. I begge lande arbejder man med Kodeks for God Offentlig Topledelse, og data afdækker anvendelsen af forskellige leder- og organisationsudviklingstiltag i forbindelse med anvendelsen af kodeks samt effekterne af de forskellige tiltag. Helt konkret tager jeg udgangspunkt i fire leder- og organisationsudviklingsmetoder (lederevalueringer, coaching, kurser samt dialog og refleksion i topledelsen) og undersøger deres effekt på henholdsvis de ledelsesmæssige og organisatoriske processer i organisationen samt det ledelsesmæssige output (kvalitet, effektivitet m.m.).

Jeg vil i det følgende først kort redegøre for det, man kan kalde paperets case – Kodeks for God Offentlig Topledelse i Danmark og Holland. Herefter diskuterer jeg de fire leder- og organisationsudviklingstiltag, der anvendes som uafhængige variable. For hver af disse udledes der forventninger til deres effekt i forhold til henholdsvis interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer samt ledelsesmæssigt output. Efterfølgende diskuteres en række af kontrolvariabler, som må inddrages i analyserne, da de kan forventes at have en effekt på effekten af de to afhængige variable – de ledelsesmæssige og organisatoriske processer i organisationen samt det ledelsesmæssige output. Jeg fortsætter med en diskussion af data og nogle metodiske problemstillinger forbundet med analysen. Endelig præsenteres resultaterne og de perspektiveres efterfølgende i det sidste afsnit.

Kodeks for God Offentlig Topledelse

Den efterhånden velkendte New Public Management doktrin fra 1990'erne tilsiger, at den offentlige sektor skal genopfindes, og at man ved at indføre standarder, konkurrence, outputkontrol, øget decentralisering m.m. (Hood 1991) får mulighed for at imødekomme de vestlige landes befolkningers ønske om *"... better, faster and more services from government"* (OECD 2000: 11). OECD satte derfor i begyndelsen af 1990'erne en klar dagsorden, som fokuserede på gevinsterne ved at fokusere på ledelse og lederskab i den offentlige sektor. Man sikrede derved øget fleksibilitet og 'performance-orientering' blandt offentlige organisationer og medarbejderne i det offentlige (OECD 1995: 15, 53-54). Et væsentligt element i denne fremtidssikring af den offentlige sektor er at definere og videreudvikle de egenskaber og kompetencer, som de offentlige (top)ledere bør have for at videreudvikle den offentlige sektor og sikre gennemførelsen af rækken af forskellige NPM-tiltag, som er nævnt ovenfor (OECD 1995: 58; OECD 2001: 18). Det er i denne forbindelse, OECD fremhæver ideen om en kodeks for de offentlige topledere som et fornuftigt tiltag, der kan være med til at løfte kvaliteten i den offentlige sektor og hjælpe med til at løse de udfordringer, sektoren står

over for. Konkret er man fra OECD's side meget inspireret af den første kodeks, som blev formet i USA i 1979, men også Storbritannien, Australien og New Zealand fremhæves som mønstereksempler. Selvom OECD flere steder fremhæver, hvad en kodeks skal indeholde af kompetencer, så har man ikke et antal bestemte kompetencer, man fremhæver som essentielle at have i en kodeks. Den indholdsmæssige side af OECD's arbejde med kodeks er i høj grad en samling af mange forskellige elementer, hvor værdibaseret ledelse, etiske regler og normer samt private management-kompetencer som resultatfokus, åbenhed og læring, forståelse for omgivelserne og deres indflydelse, evnen til at tænke og handle strategisk, finde og implementere nye arbejdsmetoder samt udvikle og kommunikere sine personlige visioner for forandringer (OECD 2001: 15) står side om side. For OECD handler det i langt højere grad om princippet i, at man har en kodeks og ikke så meget indholdet heraf. Det har naturligvis også betydet en vis indholdsmæssig variation blandt de forskellige landes kodeks. Generelt betragtet vil en kodeks for offentlige topledere altid skulle forholde sig til de to forskellige grundopgaver, en offentlig topleder har. For det første fungerer han/hun som administrerende direktør for en ofte større organisation. Her er fokus på personaleledelse, styring og kontrol og implementering af politik. For det andet fungerer enhver topembedsmand ligeledes som politisk rådgiver for en politisk chef – enten i form af en kommunaldirektør, regionsrådsformand eller en minister. Men dette er som sagt generelle betragtninger. I det følgende ser vi på, hvordan kodeks konkret er udformet og fungerer i Danmark og Holland.

Kodeks i Danmark og Holland

I både Holland og Danmark har man inden for en årrække indført en Kodeks for God Offentlig Topledelse (Holland i 1995 og Danmark i 2005). Kodeks består i begge lande af en række kompetencer, som forventes at bidrage til mere kompetente topembedsmænd, som dermed i sidste ende kan bidrage til en mere velfungerende offentlig sektor. Kodeks er initieret forskelligt i de to lande. I Holland er det initieret fra politisk side, og kompetencerne er udarbejdet og formuleret af det kontor (Algemene Bestuursdienst) under det hollandske indenrigsministerium, der håndterer og understøtter kompetenceudvikling og rekruttering af offentlige topchefer i den hollandske centraladministration (Hart & Wille 2003; Vulpen & Moesker 2002). I Danmark er kodeks omvendt initieret af topembedsmændene selv og ligeledes formuleret af topembedsmændene i den offentlige sektor på baggrund af input fra forskellige forskernetværk (Forum for Offentlig Topledelse 2005).

Indholdsmæssigt er der mange lighedspunkter i de to landes kodeks. I begge lande er kodeks bygget op omkring den todelte opgave, der er for topembedsmænd i de fleste vestlige demokratier. På den ene side fungerer de som politiske rådgivere for ministeren. På den anden side fungerer de som øverste chef for en større organisation og har derfor det overordnede ansvar for ledelse og

styring af denne organisation (Aberbach, Putnam, & Rockman 1981; Christensen 1999; Christensen 2006; Meer & Dijkstra 2000). For begge landes kodeks er vægten hovedsageligt placeret på den opgave, der retter sig mod ledelse og styringen af organisationen og i mindre grad i forhold til samspilsrelationen med ministeren og den politiske rådgivning af denne. Dog er indholdet i og specielt formålet med den hollandske kodeks noget mere ensidigt rettet mod topembedsmandens kompetencer og evner udi ledelse og styring af organisationen i forhold til den danske kodeks (Frank 2007).

Den måde, kodeks konkretiseres på og anvendes i de to lande, minder for det første meget om hinanden og minder samtidig meget om de måder, man generelt kan arbejde med udviklings- og forandringsprocesser i organisationer. Der er ikke nogen begrænsninger eller restriktioner for, hvordan man integrerer kodeks i organisationen. Kun i Holland finder vi elementer af mere styrede processer, men denne styring relaterer sig til, at topembedsmændene fra de politiske chefers side samt fra Indenrigsministeriets side forventes at anvende kodeks og i sammenhæng hermed arbejde med deres kompetenceudvikling. Men det har ikke betydning for, *hvilke redskaber* man anvender i dette arbejde. Konkrete eksempler på integreringen af kodeks i organisationerne og arbejdet med kodeks er kurser med kodeks som (delvist) omdrejningspunkt, coaching af topembedsmændene med udgangspunkt i kodeks og de udfordringer det stiller dem, lederevalueringer med udgangspunkt i kodeks, dialog med interne og/eller eksterne lederkolleger om kodeks samt mere individuel refleksion omkring egen lederpraksis i relation til kodeks.

Anvendelsen af kodeks blandt hollandske og danske topembedsmænd dækker altså over et meget ens spektrum af muligheder og tilgange. Spørgsmålet er i denne henseende, om de forskellige tiltag og metoder giver forskellige effekter i organisationen og for lederen. I det følgende afsnit vil jeg forsøge at konkretisere de forskellige anvendelsesformer og opstille hypoteser omkring deres effekt.

Hvad ved vi om formålet med forskellige udviklingstiltag?

Helt grundlæggende anlægger dette paper et funktionelt perspektiv på udviklingstiltag og metoder samt deres effekter. Det vil sige, at vi i det følgende gør to grundantagelser. For det første at både handlinger og forandringer er formålsbestemte. Forandringer initieres og implementeres med det formål, at de skal have en (funktionel) effekt. For det andet antages det, at beslutningstageren kan beslutte og handle rationelt (Antonsen, Greve, & Jørgensen 2000: 19, 25). Det funktionelle perspektiv præsenteres ofte, og forstås nok også bedst, som modsætningen til det, man kan kalde det symbolske perspektiv. Her bygger man på de socialkonstruktivistiske tanker og ideer (Berger &

Luckmann 1966), og nøgleordet er på mange måder legitimitet. Hvis en organisation ikke har tilstrækkelig legitimitet i sine omgivelser (det vil sige hos diverse interessenter), så vil det underminere fundamentet for organisationen og herunder også fjerne det økonomiske grundlag (Meyer & Rowan 1991: 41, 50, 53). Legitimitet opnår man først og fremmest ved at bekende sig til de sociale konventioner og normer, der eksisterer i samfundet og specielt blandt kredsen af lignende organisationer – det vi kalder organisationsfeltet (DiMaggio & Powel 1991: 64-65). Konkret betyder det, at organisationerne presses til at inkorporere såkaldte 'fremmedelementer' for at sikre legitimitet – og dermed budget og overlevelse. Disse fremmedelementer kan være mange forskellige ting, men fælles vil være, at det er tiltag eller handlinger, som er defineret som 'det rigtige at gøre' inden for det respektive organisationsfelt. Og samtidig på den anden side er de kendetegnet ved at konflikte med organisationens kerneproduktion (Meyer & Rowan 1991: 41). Der opstår dermed to konfliktende pres på organisationen. For det første for inkorporering af alment accepterede lederudvikling eller forandringstiltag med henblik på sikring af legitimitet. For det andet leveringen af produktionen af organisationens kerneydelser. Løsningen bliver, at de nye elementer indføres ceremonielt, eller symbolsk kunne man sige, og får således ikke konkrete konsekvenser for, hvordan man agerer i organisationen i det daglige (Meyer & Rowan 1991: 41, 58).

I det følgende vil jeg først diskutere de to afhængige variable – altså de variable som de forskellige tiltag eller metoder kan forventes at have en effekt på. Dernæst diskuteres forventningerne til effekten på de to afhængige variable for fire forskellige måder at arbejde med kodeks på.

De afhængige variable

Forandrings- og udviklingstiltag kan være rettet mod ganske mange og forskelligartede mål. Overordnet set vil jeg dog argumentere for, at når man fokuserer på ledere og lederudvikling, vil et af to mål oftest være til stede. For det første et endemål, der fokuserer på en forbedring af det, jeg her vil kalde det *ledelsesmæssige output* – eller den individuelle ledelsesmæssige præstation. Det drejer sig om, hvorvidt man som leder er i stand til at levere resultater i form af kvalitet, innovation, effektivitet m.m. i organisationen. Eller, for det andet, et endemål, der fokuserer på en forbedring af det, jeg her vil kalde de *interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer*. Det handler om relationerne på ledelsesniveauet, organisationsstrukturen samt de processer, der eksisterer i organisationen – i tilfældet med offentlige organisationer er det ofte omtalt som koordinationsmekanismerne.

Samtidig synes disse to generelle endemål for udviklingstiltag rettet mod ledere også at kunne rubriceres som væsentlige dele af en ledelsesfunktion og vurderingen af dens succes. Altså for det

første opgaven i at sikre et fornuftig og hensigtsmæssigt samarbejde internt i ledergruppen, samt for det andet at sikre et tilfredsstillende niveau for den enkelte leders output (præstation). Jeg vil uddybe indholdet af de to afhængige variable nedenfor. Foreløbigt vil det følgende afsnit gennemgå fire forskellige metoder eller tiltag, som ofte anvendes i arbejdet med kodeks i den danske og hollandske centraladministration. Afsnittet vil diskutere formålet med disse metoder og udlede forventninger til deres effekt på hver af de to afhængige variabler.

De uafhængige variable

Som det er nævnt ovenfor, foregår anvendelsen af kodeks i både Danmark og Holland ikke efter en bestemt opskrift. I Holland er anvendelsen af kodeks dog en formaliseret del af rekrutterings- og ansættelsesproceduren for topembedsmandsstillinger. Men i forhold til udviklingstiltag og forandringsprocesser hviler anvendelsen af kodeks i høj grad på den enkelte topembedsmand og den enkelte organisation. Fælles for begge lande er dog, at anvendelsen hovedsageligt kredser omkring fire forskellige tiltag, eller metoder om man vil. For det første anvender man coaching med udgangspunkt i kodeks. For det andet anvender man lederevalueringer og arbejdet med udviklingspunkter fra disse evalueringer med udgangspunkt i kodeks. For det tredje kan topembedsmænd være på kurser, som i mere eller mindre grad har kodeks som omdrejningspunkt. Endelig for det fjerde anvender man kodeks som udgangspunkt for dialog internt i organisationen og selvrefleksion omkring lederpraksis hos den enkelte topembedsmand. Spørgsmålet er, hvilken effekt vi kan forvente vil følge af anvendelsen af hver af disse fire metoder i forhold til kodeks generelt og mere specifikt i forhold til henholdsvis det ledelsesmæssige output og de ledelsesmæssige og organisatoriske processer.

Coaching beskrives ofte som det at hjælpe andre personer frem til at blive 'den bedste udgave' af sig selv og udnytte deres fulde potentiale (Manning 2004: 13). Som udgangspunkt retter coaching sig dermed mod *den enkelte* person og dennes *personlige* udvikling. Det er dog vigtigt at fastholde, at coaching også kan have andre ting end de mere strengt personlige udfordringer og udvikling som omdrejningspunkt (Manning 2004: 30-36). Således kan emnerne for en coachingproces også tænkes at være udfordringer som sikring og udvikling af et godt samarbejde i et lederteam, som derved i højere grad fokuserer på, hvordan modtageren af coachingen kan sikre et godt og frugtbart samarbejde mellem vedkommende selv og dennes lederkolleger. På den måde kan man som minimum skelne mellem to former for indhold i coaching. For det første coaching, hvor udfordringerne udelukkende er i forhold til den, der modtager coachingen. For det andet coaching, hvor udfordringerne i højere grad retter sig mod, hvordan den, der modtager coachingen, kan arbejde med andre mennesker. Formålet kan således her være at hjælpe lederen med selv at blive en bed-

re coach i forhold til eksempelvis sin ledergruppe. I forhold til de to effekter, vi opstillede i forrige afsnit, ledelsesmæssigt output og interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer, vil jeg argumentere for, at coaching kan rette sig mod begge dele. De to afhængige variable afspejler således netop skellet mellem den mere personlige udfordring (ledelsesmæssigt output) og den mere brede og organisatoriske udfordring (interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer). Med andre ord forventer jeg:

H1: Coaching vil have en positiv effekt på både opfattelsen af det ledelsesmæssige output samt opfattelsen af interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer.

Den anden metode, man som topembedsmand kan gribe til i anvendelsen af Kodeks for God Offentlig Topleddelse, er lederevalueringer. Lederevalueringer kan gennemføres på mange forskellige måder, men for nærværende vil jeg koncentrere mig om en bestemt form, som generelt er meget udbredt i forbindelse med lederevalueringer – 360 graders lederevalueringer (Hazucha, Hezlett, & Schneider 1993; London & Beatty 1993). Kort sagt er det en evalueringsform, der er kendetegnet ved, at lederen modtager feedback fra medarbejdere, kolleger, sin nærmeste chef og i nogle tilfælde også kunderne – deraf navnet 360 grader (London & Beatty 1993). I udgangspunktet er også denne aktivitet strengt personligt rettet (Luthans & Peterson 2003: 244). Det er den enkelte leder, der modtager feedback fra sine omgivelser på en række udvalgte spørgsmål om lederens præstation. Dermed retter lederevalueringerne sig mod den enkelte leders performance som leder – altså et fokus på den enkeltes personlige udvikling, og herunder et fokus på den faktor, jeg ovenfor har omtalt som det ledelsesmæssige output i form af levering af resultater og sikringen af effektivitet m.m. Men samtidig vil evalueringen i sagens natur fokusere på en række nærmere definerede punkter eller kompetencer – altså de spørgsmål der indgår i evalueringen. Disse kan være rettet mod lederens evne til at sikre elementerne i det ledelsesmæssige output. Men samtidig kan omdrejningspunktet for spørgsmålene også være af mere organisatorisk karakter. Lederen kan således også tænkes at blive evalueret på sin evne til at facilitere teamarbejde i organisationen og sørge for, at de interne processer i organisationen fungerer optimalt. Lederevalueringerne kan dermed også være rettet mod den anden effekt-faktor – de interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer. Jeg forventer dermed:

H2: Lederevaluering vil have en positiv effekt på både opfattelsen af det ledelsesmæssige output samt opfattelsen af interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer.

De to sidste tiltag eller metoder, jeg vil berøre, som man som topembedsmand kan sætte i gang i forbindelse med anvendelsen af kodeks, er henholdsvis anvendelsen af kurser med kodeks som omdrejningspunkt samt dialogprocesser og selvrefleksion. For begge disse tiltag gælder, at der

ikke er meget litteratur om de to emner, som kan danne baggrund for vores forventninger til, hvordan disse to tiltag kan forventes af fungere i forhold til det ledelsesmæssige output og de interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer. Imidlertid ligger det næsten i de to metoders fokus og form, hvilke forventninger vi kan have til deres effekt. Ser vi på kurserne, så kan man anvende kodeks som mere eller mindre fast udgangspunkt og omdrejningspunkt. Men som udgangspunkt vil et kursus have det formål at tilegne en bredere skare af deltagere noget stof og nogle metoder, som efterfølgende kan anvendes i arbejdet hjemme i organisationen. Dermed vil kurser ofte rette sig mod den enkelte leder, dennes kompetencer i forhold til kursets tema og fokusere på at gøre lederen i stand til at omsætte det lærte til handling og resultat i organisationen. I forlængelse heraf vil jeg argumentere for, at kurser oftest vil relatere sig til det, vi her omtaler som det ledelsesmæssige output. Det betyder ikke, at kurser ikke kan indeholde et fokus på de interne organisatoriske processer, men jeg vil argumentere for, at det overvejende fokus vil være på det ledelsesmæssige output. Blandt andet ud fra den betragtning, at såfremt man skulle ønske at arbejde med de interne processer på ledelses- og organisationsniveau, vil man givetvis anvende en anden metode end et kursus. Dermed forventer jeg:

H3: Kurser vil have en positiv effekt på opfattelsen af det ledelsesmæssige output.

Den sidste metode, dialog og selvrefleksion, er nok den mest u håndgribelige, men samtidig den mest udbredte metode i forhold til anvendelsen af Kodeks for God Offentlig Topledelse (Forum for Offentlig Topledelse 2006: 5; Frank 2008a; Frank 2008b). Dialog og selvrefleksion indeholder på den ene side gennem dialog et fokus på flere personer – ofte en ledergruppe. På den anden side peger selvrefleksionen ind mod den enkelte leder selv og dennes overvejelser i forhold til kodeks og sin egen og organisationens praksisser. Specielt selvrefleksionen er ganske luftig, og det er heller ikke præcist, hvad den indeholder. Imidlertid er det for det første denne metode, som en overvejende del af de offentlige topledere angiver, at de benytter sig af i anvendelsen af kodeks. Dernæst er det ligeledes en metode, som er blevet fremhævet i forbindelse med anvendelsen af kodeks af den enhed under Finansministeriet, som administrerer den danske kodeks. Under alle omstændigheder vil jeg argumentere for, at dialog og selvrefleksion som metode i sagens natur må forventes at rette sig mod de interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer. Selvrefleksionen kan naturligvis også være rettet mod en bedre levering af ledelsesmæssige resultater, men umiddelbart synes specielt dialog-aspektet rettet mod interne processer i blandt andet ledergruppen.

H4: Dialog og selvrefleksion vil have en positiv effekt på opfattelsen af interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer.

Vi har nu gennemgået og diskuteret henholdsvis de to afhængige variable – ledelsesmæssigt output og interne ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer – samt de fire uafhængige variable og opstillet forventninger til deres effekt på de to 'resultatfaktorer'. I det følgende afsnit vil jeg kort diskutere en række af kontrolvariable, som er relevante i den efterfølgende analyse.

Kontrolvariable

Der findes en række baggrundsvariable og strukturelle variable, som kan forventes at have en betydning for, hvordan og under hvilke betingelser en leder og en organisation fungerer – og dermed og potentielt have en betydning for, hvordan effekten af forskellige tiltag manifesterer sig. Konkret vil organisationens størrelse, lederens konkrete funktion, anciennitet og alder blive diskuteret.

Organisationer varierer på mange forskellige dimensioner, og det er ikke muligt at kontrollere for dem alle. En helt grundlæggende ledelsesudfordring er at sikre, at de politikker og retningslinjer, der vedtages i de øverste lag i hierarkiet, efterfølgende kommunikeres nedad i organisationen og efterleves af medarbejderne. Til trods for, at det er særdeles svært at sikre, er enhver ledelse altid interesseret i at sikre, at medarbejderne på et generelt og overordnet plan agerer, som det er tiltænkt af ledelsen. Alle hierarkiske organisationer vil således opleve en udfordring i at sikre en sammenhæng mellem det, de ønsker, der skal gøres, og den adfærd, de ønsker af medarbejderne. Men samtidig må vi også forvente, at denne udfordring stiger i takt med organisationens størrelse – jo større organisation, jo større er ledelsesudfordringen (Ouchi 1977; Ouchi 1978). Omvendt betyder det, at vi kan forvente, at det er lettere at opnå resultater som følge af målrettede tiltag i forhold til ledelsesmæssige eller organisatoriske forandringer i mindre hierarkiske organisationer end større hierarkiske organisationer.

Lederens konkrete funktion, arbejdsfokus og -opgaver må ligeledes forventes at have en betydning for, hvilke resultater der opnås som følge af forskellige tiltag. Således vil en leder til enhver tid fokusere på forbedringen af forskellige ledelsesmæssige og organisatoriske elementer med udgangspunkt i sin funktion og dertil hørende arbejdsopgaver. I dette tilfælde beskæftiger vi os med to former for offentlige topembedsmænd. For det første departementschefer, som i både Danmark og Holland er givet en rolle, som hovedsageligt involverer politisk rådgivning af den til enhver tid siddende minister. Omvendt betyder det også, at den konkrete ledelse og styring af departementet og de eventuelle styrelser, der hører under departementet, i mindre grad er i fokus hos departementschefen. Denne ledelses- og styringsopgave præges først og fremmest af koordination på, hvad man kan kalde koncernledelsesniveau – altså koordination med resten af departementets ledelse (typisk afdelingschefer) samt direktørerne for de styrelser, som eventuelt hører under de-

partementet. For det andet har vi at gøre med styrelsesdirektører¹, som i langt højere grad er givet en rolle i hierarkiet, som er præget af ledelse og styring af de driftsopgaver, vi finder på dette niveau. Konkret handler det her om at implementere og evaluere de politiske tiltag, der er sat i gang fra minister og regering. I forhold til departementscheferne har styrelsesdirektørerne dermed langt mere fokus på organisationens drift og det, man kan kalde det ledelsesmæssige output.

Endelig kan topembedsmandens anciennitet og alder have en betydning for de resultater, denne formår at opnå gennem forskellige forandringsprocesser og tiltag – herunder anvendelsen af kodeks. Selvom både anciennitet og alder ofte anvendes som kontrolvariabler, er det ikke altid klart, hvilken forventning man kan have til deres effekt. Spørgsmålet er i dette tilfælde om jo mere anciennitet og jo højere alder, og dermed mere erfaring, betyder en større sandsynlighed for positive effekter i forhold til ledelsens resultater (ledelsesmæssigt output) og de ledelsesmæssige og organisatoriske processer i organisationen. Det synes i hvert fald oplagt, at erfaring (og dermed indirekte alder) vil have en positiv effekt på mulighederne for at anvende og integrere kodeks fornuftigt i organisationen og dermed også høste gode resultater (se bl.a. (Clement 1981) for et generelt argument vedrørende ledertræning).

Afslutningsvist skal det nævnes, at jeg ligeledes kontrollerer for forskelle mellem de danske og hollandske topembedsmænd. Det følgende afsnit vil kort beskrive de data, det empiriske afsnit er baseret på og diskutere nogle metodiske problemstillinger forbundet med de efterfølgende analyser.

Data og metode

Paperets empiriske del vil basere sig på to kvantitative spørgeskemaundersøgelser gennemført i efteråret 2007 og foråret 2008, som dækker samtlige offentlige topchefer i den danske og hollandske centraladministration. I Danmark omfatter undersøgelsen 79 offentlige topchefer, hvoraf de 52 har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 66 %. I Holland blev der udvalgt 460 offentlige topchefer ud af en population på 769 personer. Af de 460 offentlige topchefer har 233 offentlige topchefer besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 51 % af stikprøven og 30 % af populationen². For begge undersøgelser gælder, at undersøgelserne er ganske repræsentative, hvad angår forskellige strukturelle karakteristika (ministerium, organisationstype, topembedsmandsfunktion) (Frank 2008a: 5-6; Frank 2008b: 3-4). Mens svarprocenten for de danske data er rigtig god, er det ikke tilfældet for de hollandske data. Det betyder, at resultaterne for de

¹ De hollandske direktører er ikke chef for en separat organisation (styrelse), men er ligesom departementschefen også placeret i departementet. Det ændrer dog ikke ved deres rollefællesskab med de danske styrelsesdirektører.

² For yderligere information se (Frank 2008a; Frank 2008b).

hollandske topembedsmænd som udgangspunkt ikke kan anses som repræsentative på individniveau i det hollandske tilfælde. Imidlertid hjælper det ganske meget på dette problem, at data for begge lande som sagt er repræsentative i forhold til strukturelle karakteristika, da man må forvente, at disse karakteristika ligeledes har en betydning for, hvordan de forskellige tiltag i anvendelsen af kodeks oversættes og implementeres, samt deres sandsynlighed for succes i organisationen (jf. kontrolvariablene).

Herudover er der grundlæggende to metodiske problemstillinger omkring data i forhold til belystningen af den problemstilling, dette paper beskæftiger sig med.

For det første er data baseret på selvrapportering og topembedsmændenes opfattelse af effekterne som følge af anvendelse af kodeks i en eller anden form i deres organisation. Det er således en opfattet effekt, som ikke på nogen måde kan kontrolleres eller valideres. I sagens natur er det ofte tilfældet i denne slags undersøgelser, og på sin vis er den oplevede effekt også af en vis interesse. Imidlertid kunne kvaliteten af data være forbedret ved at supplere topembedsmandens oplevelse og opfattelse af effekterne med mellemlidernes (afdelingschefer og kontorchefer) tilsvarende opfattelse af henholdsvis indsats og effekter. Det er således vigtigt at fremhæve, at resultaterne i det følgende udelukkende er udtryk for topembedsmændenes (departementschefer og styrelsesdirektørenes) opfattelse af, hvordan man har valgt at anvende kodeks i deres organisation, graden af denne indsats samt dennes effekter.

For det andet bør man være opmærksom på, at vi ikke ved, hvad omfanget har været i anvendelsen af kodeks i den enkelte organisation. I hvor høj grad har man afsat ressourcer til anvendelsen af kodeks og forankringen af denne anvendelse i organisationen? Hvor seriøst er der blevet arbejdet med anvendelsen af kodeks osv. Der er således en række mere kvalitative indikatorer, som ikke inddrages i analysen.

Resultater

Jeg vil i dette afsnit for det første operationalisere de to afhængige variable – ledelsesmæssigt output og interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer. For det andet vil jeg præsentere resultaterne af analyserne af de fire hypoteser.

Tidligere argumenterede jeg for tilstedeværelsen af to grundlæggende mål i forbindelse med lederudviklingstiltag i organisationer. For det første det mål jeg kaldte det ledelsesmæssige output, som går på den individuelle ledelsesmæssige præstation, hvor omdrejningspunktet er levering

af forskellige konkrete resultater. For det andet det mål jeg kaldte de ledelsesmæssige og organisatoriske processer, som retter sig mod mere interne forhold i organisationen og specielt processer, relationer og strukturer i organisationen. Tabel 1 gengiver en faktoranalyse af de effekter, topembedsmændene er blevet bedt om at forholde sig til i forhold til anvendelsen af kodeks i deres organisation.

Tabel 1. Faktoranalyse af forskellige effekter af anvendelsen af Kodeks for God Offentlig Topledelse. Principal component analysis og varimax rotation. Pearson korrelationer.

Variabel	Faktor	Forbedring af det ledelsesmæssige output	Forbedring af de ledelsesmæssige og organisatoriske processer
Jeg er blevet bedre til at sikre en høj kvalitet i min organisations output		0,854	0,204
Jeg er blevet bedre til at sikre en høj effektivitet i min organisations output		0,842	0,225
Jeg er blevet en bedre medspiller/sparringspartner for min politiske chef		0,803	0,208
Jeg er blevet bedre til at sikre innovation i min organisation og dens output		0,801	0,283
Jeg er blevet en bedre leder (personalehåndtering, styring af organisationen etc.)		0,755	0,159
Jeg er blevet bedre til at sikre ansvarlighed i forhold til det politiske niveau		0,728	0,259
Den interne koordinering i ministeriet/styrelsen		0,219	0,854
Den eksterne koordinering med andre ministerier/styrelser		0,220	0,842
Ændring af samarbejdsnormer i ledelsesgruppen		0,259	0,840
Ændringer i organisationsstrukturen		0,181	0,794
Ændring i samarbejdsnormer med den politiske leder/chef		0,257	0,770
Cronbachs Alpha		90,8	90,3

For den første faktor, ledelsesmæssigt output, gælder det, at alle seks faktorer netop omhandler konkrete resultater, den enkelte topembedsmand oplever, han/hun har opnået som følge af hans/hendes anvendelse af kodeks. På den ene side er det mere almene ledelsesmæssige resul-

tater som kvalitet, effektivitet, innovation og mere generelt oplevelsen af at være blevet en bedre personalechef. På den anden side er det ledelsesmæssige resultater, som mere specifikt retter sig mod embedsmandssystemet i form af oplevelsen af at være bedre til at sikre ansvarligheden i forhold til det politiske niveau samt kvaliteten i samspillet med den politiske chef og dermed den politiske rådgivning. Den anden faktor, ledelsesmæssige og organisatoriske processer, går netop på forskellige aspekter af relationer og processer internt i organisationen. Der er koordinationen internt i organisationen samt koordinationen med eksterne parter (andre ministerier, organisationer inden for samme ministerområde samt andre organisationer). Derudover er det generelt organisationsstrukturen og endelig de relationer, vi finder mellem de forskellige ledere i organisationen (afdelingschefer, departementschef og eventuelt styrelsesdirektør). Specielt for den sidste faktor gælder det, at der er tale om ganske generelle og noget overordnede variable. Omvendt synes de netop at indfange essensen af de ledelsesmæssige og organisatoriske processer. Samtidig er begge faktorer kendetegnede ved en meget høj grad af intern konsistens, hvilket afspejles i en høj alpha-værdi.

Efter at have operationaliseret de to afhængige variable – de to grundlæggende mål eller effekter, jeg tidligere argumenterede for ofte vil være til stede i forbindelse med lederudviklingstiltag i organisationer – er vi nu klar til at undersøge, hvorvidt der er en systematisk sammenhæng mellem de forskellige tiltag eller metoder, der vælges i forbindelse med anvendelsen af Kodeks for God Offentlig Topledelse og de effekter, man som topembedsmand efterfølgende oplever. Tabel 2 viser resultaterne af fire forskellige regressionsanalyser, som tilsammen tester de fire hypoteser, jeg opstillede ovenfor.

Tabel 2. Regressionsanalyse med to effekt-faktorer som afhængig variabel. Ustandardiserede beta-koefficienter. Høj værdi indikerer høj grad af anvendelse samt høj grad af effekt³.

Uafhængige variable i regressionsanalysen	Afhængig variabel i regressionsanalysen		Forbedring af de ledelsesmæssige og organisatoriske processer	
	Forbedring af det ledelsesmæssige output		Model I	Model II
Konstant			1,884***	1,919***
			0,686*	0,128
<i><u>Hovedvariable:</u></i>				
Lederevalueringer og arbejde med udviklingspunkter			0,143*	0,133*
Coaching på baggrund af kodeks			-0,073	-0,088
Kurser med kodeks som omdrejningspunkt			-0,054	-0,031
Dialog og selvrefleksion			0,010	-0,057
<i><u>Kontrolvariable:</u></i>				
Alder				0,023*
Anciennitet i nuværende job				-0,047
Anciennitet som leder				-0,026
Nationalitet (1 = Holland)				-0,575**
Funktion (1 = departementschef)				-0,088
Årsværk i organisationen i 10.000 (2007)				-0,135*
Adj. R ²			0,9	6,0
			2,9	11,3

* Signifikansniveau på 0,1

** Signifikansniveau på 0,05

*** Signifikansniveau på 0,001

I tabel 2 viser der sig flere interessante ting. Lad os først koncentrere os om det, jeg kalder hovedvariablene. Altså de variable, som knytter sig til vores fire hypoteser, som blev opstillet tidligere. Som forventet har lederevalueringer en signifikant og positiv effekt på både det ledelsesmæssige output og de interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer. Til gengæld bekræftes forventningerne til henholdsvis coaching, kurser samt dialog og selvrefleksion som tiltag i forbindelse med anvendelsen af kodeks ikke. Kun for kurser finder vi én signifikant sammenhæng, men den er negativ – altså modsat den forventede effekt. Faktisk er samtlige effekter for coaching og kurser tilmed negative. Ser vi på dialog og selvrefleksion er effekterne i model I i de to analyser positive, men ingen af dem er signifikante. Kontrollerer vi ikke for rækken af baggrundsvARIABLE, har dialog

³ For alle fire modeller er der gennemført forudsætningstests efter anbefalingerne hos Stubager (2008). Der er ingen bemærkninger hertil.

og selvrefleksion således en positiv effekt på både det ledelsesmæssige output og de interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer. Som udgangspunkt er det således kun lederevalueringer og i noget mindre grad dialog og selvrefleksion som metoder, der virker, som vi havde forventet. Det betyder imidlertid ikke, at coaching og kurser i forhold til de to andre er ineffektive og ikke-brugbare. Men noget tyder på, at disse to sidstnævnte metoder ikke har (oplevede) effekter på det, jeg her har kaldt det ledelsesmæssige output og de interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer. Det er ganske tankevækkende, da de to 'effekt-kategorier' netop synes at indeholde nogle ret centrale elementer i det at være leder helt generelt og dermed også leder og topembedsmand i den offentlige sektor.

Implikationerne af resultaterne i tabel 2 kan være to. Enten at kurser, coaching og i mindre grad dialog og selvrefleksion som metoder i markant mindre grad end lederevalueringer har en effekt, når man skal arbejde med udvikling på både det individuelle lederniveau, og når man vil arbejde med processer og relationer mellem lederne. Alternativt, og mere optimistisk, kan forklaringen være, at kurser, coaching samt i mindre grad dialog og selvrefleksion ganske enkelt ikke er målrettet de faktorer, som jeg benytter i denne undersøgelse og de variabler, der indgår i disse faktorer. Til gengæld rejser det et interessant spørgsmål om, hvor de tre metoder så retter sig hen på et helt generelt plan og mere specifikt, når det anvendes på toplederniveau. Afledt heraf kan forklaringen være, at man ganske enkelt i den enkelte organisation anvender de tre metoder meget forskelligt og retter det mod mange forskellige faktorer, hvilket betyder, at jeg med denne undersøgelse ikke har mulighed for at undersøge effekterne. Det ville kræve en viden om målretningen af de enkelte initiativer i den enkelte organisation. Omvendt må man sige, at hvis det netop er tilfældet, er det underligt, at dialog og selvrefleksion i hvert fald delvis bekræfter vores hypoteser med positive effekter. Dialog og selvrefleksion er således en metode, der må forventes i endnu højere grad end eksempelvis coaching at fungere og blive tilpasset de lokale logikker, udfordringer og konflikter.

Det er imidlertid ikke kun blandt hovedvariablerne, vi finder interessante resultater og pointer. Først og fremmest har alder, og dermed det vi kan kalde en generel erfaring på arbejdsmarkedet, en positiv effekt på de resultater, man som topembedsmand oplever. Samtidig er det vigtigt, at denne erfaring er generel og ikke mindst varieret. For det første afspejles det i, at anciennitet som leder ikke er signifikant, og at mobilitet er særdeles vigtig. Således opleves de dårligste resultater, alt andet lige, blandt de topembedsmænd, som har længst anciennitet i den nuværende funktion. Generel erfaring (alder) og mobilitet påvirker altså de resultater, man som topembedsmand opnår gennem anvendelsen af kodeks positivt.

Vender vi os dernæst mod de strukturelle variable i modellen, finder vi her bekræftelse af vores forventninger. For det første oplever man som topembedsmand i mindre grad positive resultater af sin indsats, jo større organisationen bliver. Der er altså en tendens til, at det er lettere at opnå resultater i mindre organisationer – dette gælder specielt for resultater vedrørende det ledelsesmæssige output. Herudover skelnede vi mellem to funktioner, man som topembedsmand kan antage. Enten funktionen som departementschef, hvor politisk rådgivning fylder ganske meget, eller funktionen som styrelsesdirektør, hvor ledelse og styring af organisationen omvendt fylder mest. Vi forventede, at styrelsesdirektørerne qua deres arbejdsopgaver vil have mere fokus på det, vi her kalder det ledelsesmæssige output, og derfor også i højere grad end departementscheferne opleve effekter i denne del af arbejdet. Effekten er ikke signifikant, men tendensen er som ventet. Det gælder også for de interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer, hvor vi omvendt, men som forventet, finder, at departementscheferne i højere grad oplever positive effekter i forhold til styrelsesdirektørerne. Departementschefernes fokus i deres arbejde er ganske i forlængelse heraf netop også på koordinering og interne processer. Som sagt er effekterne ikke signifikante, men de foreslår dog stadig, at der er en sammenhæng mellem den funktion, man beklæder, og dermed det fokus, man anlægger i sit arbejde, og så de resultater, man oplever i anvendelsen af Kodeks for God Offentlig Topledelse.

Endelig er der signifikant forskel på de resultater, de danske og hollandske topembedsmænd oplever. For begge faktorer oplever danske topembedsmænd signifikant bedre resultater i forhold til deres hollandske kolleger. Umiddelbart er der kun en større forskel i anvendelsen af kodeks i de to lande, og det er baggrund og rammer for anvendelsen, som jeg tidligere har beskrevet. Den danske kodeks er initieret af topembedsmændene selv, og topembedsmændene selv beslutter, om de vil arbejde med kodeks og i så fald hvordan. Omvendt er den hollandske kodeks initieret fra politisk side, og indhold og fokus heri er ligeledes defineret af politikerne. Samtidig forventes de hollandske topembedsmænd at anvende kodeks, uden at der dog findes nogen formelle tjek heraf. Det er imidlertid ikke usandsynligt, at dette pres ovenfra fra politisk side på de hollandske topembedsmænd kan afføde et modpres (Antonsen, Greve, & Jørgensen 2000: 33; Scott 1987: 501) i form af mindre seriøs anvendelse og måske endda decideret afkobling (Meyer & Rowan 1991) af kodeks i anvendelsen. Man kan således argumentere for, at anvendelsen af kodeks blandt de hollandske topembedsmænd i højere grad er styret af en symbolsk logik, som fordrer afkobling i anvendelsen af kodeks, mens de danske topembedsmænd i højere grad er præget af et mere funktionelt tiltag til anvendelsen af kodeks. Tilsammen betyder det, at de danske topembedsmænd i højere grad oplever en effekt af deres indsats og arbejde med kodeks end de hollandske topembedsmænd. Den-

ne forklaring kræver imidlertid en noget mere præcis undersøgelse af motiver og hensigter i anvendelsen af kodeks blandt topembedsmændene i de to lande.

Konklusion og perspektivering

Forskellige udviklingstiltag og -metoder arbejder med forskelligt fokus. Men spørgsmålet er så i forlængelse heraf, om denne forskellighed i fokus og anvendelse blandt en række udviklingstiltag og metoder rent faktisk også manifesterer sig i forskellige effekter? Ovenfor har jeg fokuseret på fire tiltag: Lederevaluering, coaching, kurser samt dialog og selvrefleksion, og deres effekt på henholdsvis det ledelsesmæssige output og de interne ledelsesmæssige og organisatoriske effekter. Kun for lederevaluering samt i mindre grad dialog og selvrefleksion som tiltag finder jeg en sammenhæng mellem det forandringsfokus, der er i det enkelte tiltag, og det resultat, det afstedkommer blandt offentlige topledere i deres anvendelse af det såkaldte Kodeks for God Offentlig Toplethed. Først og fremmest er det en bekræftelse af, at lederevalueringer er en ganske effektiv måde, at arbejde med lederudvikling på. Samtidig er det overraskende, at de tre andre tiltag ikke viser sig at have en signifikant effekt på nogen af de to forandringsvariabler. I mange tilfælde er sammenhængen endda negativ. Det rejser ikke så meget spørgsmålet, om specielt coaching og kurser dermed er nyttesløse. Men spørgsmålet bliver snarere, om jeg i den teoretiske del har ret i udledningerne af hvilket fokus der anlægges på forandringer, når der arbejdes med coaching, kurser samt dialog og selvrefleksion som tiltag i forbindelse med lederudvikling. En anden og relateret forklaring på de manglende sammenhænge kan være, at disse tiltag eller metoder bliver tilpasset den lokale organisatoriske praksis i en sådan grad, at det ikke kan betragtes som homogene kategorier.

Det er dog ikke kun valget af tiltag, der har betydning for den effekt, man som topembedsmand oplever i sin anvendelse af kodeks. Som ventet er der en række baggrundsvariable, der har betydning. Ikke overraskende virker en stor organisation (antallet af årsværk) hæmmende for mulighederne for at opleve, at arbejdet med kodeks giver effekter. Derudover har erfaring i form af alder og mobilitet altså en positiv betydning for oplevelsen af effekt i arbejdet med kodeks. Noget tyder således på, at for at erfaring skal have en positiv betydning for oplevelsen af effekter i arbejdet med kodeks, skal det være *generel* arbejdsmarkedserfaring og ikke specifik erfaring fra et bestemt job. Endelig er der klare indikationer af, at centrale initiativer, der bygger på en top-down logik og mere eller mindre formel tvang i anvendelsen af et forandringsværktøj (her anvendelsen af den hollandske kodeks), virker *negativt* på de effekter, topembedsmændene oplever i forhold til anvendelsen af en bottom-up logik præget af mere frivillighed i anvendelsen.

I fortolkningen og perspektivering af resultaterne er det vigtigt at fastholde paperets eksplorative præg. Både angående teori og data. Der er således behov for mere systematiske undersøgelser af disse fænomener. Ikke desto mindre indeholder resultaterne her en række interessante pointer og rejser nogle betydningsfulde spørgsmål. Først og fremmest tyder noget på, at der i hvert fald for nogle udviklingstiltag er en sammenhæng mellem fokus i anvendelsen og de opnåede resultater. På den baggrund er lederevalueringer ganske effektive, da såvel fokus som oplevet effekt retter sig både mod det ledelsesmæssige output og de interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer. Men spørgsmålet er, om dette billede også er generelt og gælder ud over denne kontekst, som er baseret på offentlige topledere og med udgangspunkt i en konkret udviklingsramme – Kodeks for God Offentlig Topledelse. For det andet, og mere fundamentalt, er der et behov for, at vi gennem flere undersøgelser får fastlagt teoretisk, hvor og hvordan anvendelsen af de forskellige metoder målrettes i forandringsarbejdet i den enkelte organisation. Men også empirisk får fastlagt, i hvilken grad de forskellige forandringsfokus, der findes blandt de forskellige tiltag, rent faktisk manifesterer sig i forskellige effekter. Ovenstående resultater tyder på, at det forandringstiltag, man benytter sig af i forbindelse med et forandringsprojekt, har en betydning for, om man oplever en effekt og på hvilket område man oplever en effekt. Men samtidig er det tydeligt, at denne logik ikke gælder for alle de studerede forandringstiltag.

Litteratur

- Aberbach, Joel D., Putnam, Robert D., & Rockman, Bert A. (1981): *Bureaucrats and Politicians in Western Democracies*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Antonsen, Marianne, Greve, Carsten, & Jørgensen, Torben Beck (2000): "Teorier om forandring i den offentlige sektor", in Antonsen, Marianne & Jørgensen, Torben Beck: *Forandringer i teori og praksis - skiftende billeder fra den offentlige sektor*, København: Jurist og Økonomforbundets forlag.
- Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (1966): *The Social Construction of Reality*, New York: Doubleday.
- Christensen, Jørgen Grønnegaard (1999): "Det tidløse ministerstyre", in Andersen, Jørgen Goul, Christiansen, Peter Munk, Jørgensen, Torben Beck, Tøgeby, Lise, & Vallgård, Signild: *Den demokratiske udfordring*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Christensen, Jørgen Grønnegaard (2006): "Ministers and Mandarins under Danish Parliamentarism", *International Journal of Public Administration*, vol. 29, pp. 997-1019.
- Clement, Ronald W. (1981): "Evaluating the Effectiveness of Management Training: Progress During the 1970's and Prospects for the 1980's", *Human Resource Management*, vol. 20, pp. 8-13.
- DiMaggio, Paul & Powel, Walter W. (1991): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", in Powel, Walter W. & DiMaggio, Paul:

The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago: University of Chicago Press, pp. 63-82.

Forum for Offentlig Topleddelse (2005): *Public Governance. Kodeks for god offentlig topleddelse i Danmark*, København: Forum for Offentlig Topleddelse.

Forum for Offentlig Topleddelse (2006): *Resultater af Forums e-survey 4*, København: Forum for Offentlig Topleddelse.

Frank, Thomas (2007): "Hvad nu? Implementeringen af toplederkodeks i Danmark", *Administrativ Debat*,

Frank, Thomas (2008a): "Description of the survey on the use and attitude towards the Danish competency framework for Senior Civil Servants (Kodeks for God Offentlig Topleddelse) among the senior civil servants in the Danish central government. Design and distributions.", Aarhus: Department of Political Science,

Frank, Thomas (2008b): "Description of the survey on the use and attitude towards the Dutch competency framework for Senior Civil Servants among the senior civil servants in the Dutch central government. Design and distributions", Aarhus: Department of Political Science,

Hart, Paul T & Wille, Anchrit (2003): *Politiek-Ambtelijke Verhoudingen in Beweging*, Amsterdam: Boom.

Hazucha, Joy Fisher, Hezlett, Sarah A., & Schneider, Robert J. (1993): "The Impact of 360-Degree Feedback on Management Skills Development", *Human Resource Management*, vol. 32, pp. 325-351.

Hood, Christopher (1991): "A Public Management for All Seasons", *Public Administration*, vol. 69, pp. 3-19.

London, Manuel & Beatty, Richard W. (1993): "360-Degree Feedback as a Competitive Advantage", *Human Resource Management*, vol. 32, pp. 353-372.

Luthans, Fred & Peterson, Suzanne J. (2003): "360-Degree Feedback with Systematic Coaching: Empirical Analysis Suggests a Winning Combination", *Human Resource Management*, vol. 42, pp. 243-256.

Manning, Sofia (2004): *Coaching*, København: Aschehoug.

Meer, Frits van der & Dijkstra, Gerrit S. A. (2000): "The Development and Current Features of the Dutch Civil Service System", in Bekke, Hans & Meer, Frits van der: *Civil Service Systems in Western Europe*, Cheltenham: Edward Elgar.

Meyer, John W. & Rowan, Brian (1991): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", in Powel, Walter W. & DiMaggio, Paul: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press, pp. 41-62.

OECD (1995): *Governance in Transition*, Paris: OECD.

OECD (2000): *Government of the Future*, Paris: OECD.

- OECD (2001): *Public Sector Leadership in the 21st Century*, Paris: OECD.
- Ouchi, William G. (1977): "The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp. 95-113.
- Ouchi, William G. (1978): "The Transmission of Control Through Organizational Hierarchy", *Academy of Management Journal*, vol. 21, pp. 173-192.
- Scott, W. Richard (1987): "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, pp. 493-511.
- Stubager, Rune (2008): "Forudsætninger for lineær regression og variansanalyse efter mindste kvadraters metode", Aarhus: Aarhus Universitet,
- Vulpen, Elzeline van & Moesker, Francisca (2002): "Competency-based management in the Dutch Senior Public Service", in Horton, Sylvia, Hondeghem, Annie, & Farnham, David: *Competency Management in the Public Sector*, Amsterdam: IOS Press.