

# **Forandringer i ledelsesorientering blandt kommunale topledere i Danmark**

Af

Lektor, Ph.d. Morten Balle Hansen  
Institut for statskundskab  
Syddansk Universitet  
[mbh@sam.sdu.dk](mailto:mbh@sam.sdu.dk)

Paper forberedt til det Danske Ledelsesakademis 2011 konference "Behov for ny ledelse?"  
Copenhagen Business School, 5.-6. december 2011

Emneord: Ledelse; New Public Management; Strukturreform; Uddannelse; Institutionel teori;  
Diffusion; Globalisering

## 1. Introduktion

”World models have long been in operation as shapers of states and societies, but they have become especially important in the postwar era as the cultural and organizational development of world society has intensified ...” (Meyer, Boli, Thomas, and Ramirez 1997)

Problemstillingen som undersøges i denne artikel er om og hvordan danske kommunale topledere opfattelser af, hvad der er væsentligt ved varetagelsen af den offentlige lederrolle har ændret sig fra starten af 1990erne til slutningen af 2000erne.

Den teoretiske tilgang til analysen tager udgangspunkt i et makrofænomenologisk institutionelt perspektiv, der fremhæver betydningen af globale modeller for legitim adfærd (Meyer, Boli, Thomas, and Ramirez 1997). Den gennemgående fortolkningsramme der anvendes i analyserne er en institutionel diffusionsmodel (March 1981; Rogers 2003; Strang and Meyer 1993), hvor globalt legitimerede forestillinger om, hvad der kendetegner god og dårlig ledelse gradvist spredes i en population af ledere.

Hypotesen, der udvikles og undersøges i det følgende, er, at bestemte globalt legitimerede forestillinger om god ledelse, som i det følgende præciseres nærmere, gradvist blev mere udbredte blandt kommunale topledere fra starten af 1990erne til slutningen af 2000erne. Dette skyldes at offentlig ledelse først for alvor blev sat på dagsordenen i den globale reformbølge som startede i 1980erne i de Angelsaksiske lande og som i begyndelsen af 1990erne fik samlebetegnelsen New Public Management (NPM) (Hood 1991). I begyndelsen af 1990erne var NPM ideerne med andre ord i sin vorden i Danmark såvel som globalt, ikke mindst den del af dem der angår det personlige lederskab, mens de i slutningen af 2000erne var modnet og mere eller mindre afprøvet i en lang række sammenhænge (Hood and Peters 2004a).

I det følgende indledes med en kort historisk funderet analyse af udviklingstendenserne i offentlig ledelse i Danmark siden 1970erne og frem til i dag (afsnit 2). Herefter udvikles analysens teoretiske fundament (afsnit 3). Her indledes med en redegørelse for det generelle afsæt i et makrofænomenologisk diffusionsperspektiv (3.1). Dernæst præsenteres en udvalgt del af de modeller for god personlig ledelsestil som er udviklet indenfor ledelsesteorien (3.2) og hypoteser om ændringer i modellernes udbredelse blandt kommunale topledere udvikles. Teoriafsnittet afsluttes med en drøftelse af alternative forklaringsmodeller og deraf følgende behov for kontrolvariable (3.3). Efter teoriafsnittet redegøres der for analysens datagrundlag og metodiske tilgang (afsnit 4). Dernæst præsenteres resultaterne af de empiriske analyser (afsnit 5), som efterfølgende diskuteres (afsnit 6). Der afsluttes med en kortfattet konklusion (afsnit 7).

## 2. Udviklingstendenser i offentlig ledelse i Danmark

Offentlig ledelse og de dertil knyttede forestillinger er et af flere elementer i de seneste årtiers tendens til at lægge vægt på ledelse, resultatstyring og markedstypemekanismer (MTM'er) i styringen af den offentlige sektor.

Mange af de forestillinger om, hvordan man bedst styrer den offentlige sektor, som i dag stadig præger styringstænkningen, blev formuleret og sat på dagsordenen første gang i Danmark i 1980ernes moderniseringsprogrammer (Bentzon 1987; Ejersbo and Greve 2005). Der var tale om en international bølge af reformideer. Ideer som fra starten af 1990erne fik samlebetegnelsen "New Public Management" (Hood 1991; Klausen and Ståhlberg 1998), til trods for at betegnelsen dækker over ganske forskellige reformideer (Hansen 2011a).

NPM, forstået som opprioriteringen af en eller flere af disse tre styringsformer, har siden starten af 1980erne i stigende grad uden tvivl præget den offentlige sektors styringstænkning (diskurs, om man vil) i en lang række OECD-lande, om end forestillingernes betydning for den offentlige sektors styringspraksis er mere omdiskuteret og varierer fra land til land.

I samspil med udviklingen i informations- og kommunikationsteknologien (IKT) har NPM-inspirerede organisatoriske innovationer på godt og ondt sat sit præg på, og er næsten blevet synonymt med, den bølge af administrative reformer, der har præget den offentlige sektor i OECD landene generelt og Danmark mere specifikt igennem de sidste 20-30 år (Ejersbo and Greve 2005; Hansen 2008).

Der er ikke tale om en revolution, idet de nye styringsformer ikke har erstattet, men er indlejret i og sameksisterer med ældre styringsformer, men der er tale om væsentlige og af og til konfliktfyldte omkalfatringer af styringen af den offentlige sektor i mange OECD-lande.

Det gælder også i Danmark, og en række eksempler på opprioriteringen af ledelse<sup>1</sup> kan illustrere dette.

NPM sloganet "lad lederne lede" ("let the managers manage") illustrerer en bestræbelse på at bevæge sig bort fra detaljeret kontrol med den offentlige sektors aktiviteter i retning af en rammestyring, der i princippet overlader større frihedsgrader til den enkelte organisation og dens

---

<sup>1</sup> Også indflydelsen fra de to andre stærke NPM-tendenser i den danske offentlige sektor - resultatstyring og markedstypemekanismer – har været tydelig. Den udbredte brug af benchmarking, evalueringer og evidensbaseret indsats er eksempler på udbredelsen af resultatorientering, mens frit valg, privatisering og udlicitering er eksempler på opprioritering af markedstypemekanismer.

leder under forudsætning af, at nogle udstukne især økonomiske rammer overholdes og nogle politisk vedtagne mål forfølges. Denne mål- og rammestyrengstankegang prægede 1980ernes moderniseringsprogrammer i Danmark, og den er i dag en vidt udbredt og accepteret, om end ikke helt ukontroversiel, ledelsesfilosofi. De senere års megen fokus på kontraktstyrings- og Bestiller-Udfører-Modeller (BUM) kan bedst forstås som videreudviklinger af mål- og rammestyrengstankegangen, der samtidig kobler denne filosofi sammen med markedstænkningen og i hvert fald i teorien bidrager til at skabe de organisatoriske forudsætninger for at styrke markedstypemekanismer i den offentlige sektor.

Sloganet ”lad lederne lede” har også præget en anden generel tendens indenfor offentlig ledelse – nemlig tendensen til at delegerere mere formel kompetence til den offentlige leder. Denne tendens er blandt andet tydelig i uddannelsessektoren, hvor skoleledere, gymnasirektorer og på det seneste også universitetsrektorer, dekaner og institutledere har fået overdraget den formelle ledelseskompetence fra kollegiale organer som lærer- og fakultetsråd. Dette fokus på ledelse er blevet fulgt op af en stigende vilje til at investere i lederuddannelser.

I 1990ernes Danmark kom det øgede fokus på offentlig ledelse blandt andet til udtryk ved etablering af egentlige offentlige ledelsesuddannelser i starten af 1990erne såsom MPA på CBS og MPM på Syddansk Universitet. I 2000erne har vi set udviklingen af et kodeks for offentlig topledelse (Forumforoffentligtopledelse 2005) og en yderligere eskalering af markedet for offentlige ledelsesuddannelser.

Situationen i slutningen af 2000erne er, at de ideer som blev sat på dagsordenen internationalt i 1980erne ikke længere er nye. ”New Public Management” er ikke længere ny og mange styrings- og ledelsesideer har været afprøvet i adskillige år i adskillige lande – herunder Danmark – med vekslende succes. Mange iagttagere af international forvaltningspolitik er begyndt at tale om en ny fase, hvor NPM reformerne er kommet ind i en paradoksal æra (Hood and Peters 2004b), hvor der sker delvise brud med NPM reformerne i nyere reformer (Christensen and Laegreid 2007) og hvor digitaliseringsprocessernes fremmarch udfordrer NPM reformernes paradigmer (Dunleavy, Margetts, Bastow, and Tinkler 2008).

Det centrale budskab i forhold til analyserne her er imidlertid, at mens starten af 1990erne markerede begyndelsen på NPM æraen i Danmark, så markerer slutningen af 2000erne en periode, hvor de fleste NPM ideer er velkendte og har været afprøvet med vekslende succes i den danske offentlige sektor.

### 3. Teori og empirisk forskning

Teoriafsnittet indledes med en redegørelse for det makrofænomnologiske institutionelle diffusionsperspektiv (3.1). Herefter redegøres der for ledelsesteoriernes anbefalinger til god ledelse og der udvikles to hypoteser til nærmere undersøgelse (3.2) og endelige drøftes alternative forklaringer og kontrolvariable relateret hertil (3.3).

#### *3.1 Et makrofænomnologisk institutionelt diffusionsperspektiv*

Som fremhævet i indledningen tager analyserne udgangspunkt i et makrofænomnologisk institutionelt diffusionsperspektiv. Med makrofænomnologisk menes at fortolkningsrammer udvikles i transnationale globale processer, der sætter sig mere eller mindre igennem i lokale praksisformer (Meyer, Boli, Thomas, and Ramirez 1997) gennem diffusions- og oversættelsesprocesser (Czarniawska and Sevón 1996; Rogers 2003; Røvik 2007). Lidt slagordspræget kan man sige at forventningen i et makroperspektiv er at globalt etablerede forståelsesrammer om god ledelse gradvist får en hegemonisk status i forhold til mere lokalt udviklede forståelsesrammer. Med institutionel diffusionsmodel menes, at det er institutionelle betingelser for diffusion snarere end konkrete netværksrelationer, der er væsentlige for at forstå forskelle i adoptionen af bestemte ledelsesopfattelser (Strang and Meyer 1993).

Med dette udgangspunkt kan processen som antages at foregå i dette perspektiv i grove træk skitseres på følgende vis: Den internationale forskning i ledelse har igennem årene udviklet nogle mere eller mindre velfunderede opfattelser af, hvad der kendetegner god og dårlig ledelsespraksis (vi vender tilbage til hvilke i næste afsnit). Mange af disse forestillinger er formuleret generisk og var etableret som ”god ledelsespraksis” allerede i 1980ernes lærebøger om ledelse (Adizes 1979; Larsen 1991b; Nielsen 1988; Yukl 1981). Det var baggrunden for, at det overhovedet var muligt at formulere en række spørgsmål til de offentlige ledere som tog udgangspunkt i en del af disse ledelsesteorier allerede i 1992 (Mouritzen, Larsen, Ragn-Hansen, and Liedecke 1993). Da NPM-bølgen fra og med 1980erne fik gennemslagskraft var en af de ting der blev fremhævet betydningen af at ”lade lederne lede” og af ”steering not rowing”. Med henblik på at uddanne de offentlige ledere til at blive bedre ledere blev der gradvist fra slutningen af 1980erne først etableret kortere offentlige lederkurser (eksempelvis KIOL) og senere fra starten af 1990erne egentlige offentlige lederuddannelser (eksempelvis Master og Diplomuddannelserne i ledelse). I løbet af 1990erne og op igennem 2000erne eskaleres denne lederuddannelsesaktivitet til alt fra en dags kurser i ledelse til længere egentlige lederuddannelser. Det betyder at offentlige

ledere i dag, uanset om de har taget en egentlig lederuddannelse eller ej, vanskeligt har kunnet undgå at kende til og forholde sig til de mest udbredte grundideer indenfor ledelsesteorien.

Forventningen er derfor at *kommunale topchefer fra 1990erne og frem til slutningen af 2000erne i stigende grad opprioriterer globalt legitimerede ideer om hvordan god ledelse udøves.*

Det rejser spørgsmålet om, om moderne ledelsesforskning har nogle klare bud på god ledelse og hvad disse bud i givet fald går ud på.

### 3.2 Ledelsesteoriens anbefalinger til god personlig ledelse

“Almost all of the prevailing theories of leadership, and about 98% of the empirical evidence at hand, are rather distinctly American in character” (House and Aditya 1997)

Moderne ledelsesforskning er primært udviklet efter 2. verdenskrig i USA med henblik på at opnå systematisk kumulativ viden om lederes adfærd (Yukl 2010a) og hvilke former for adfærd der er relateret positivt til forskellige former for performance. Her er forskellige observationsteknikker blevet brugt til at kortlægge ligheder og forskelle i lederes adfærd og deres årsager (Carlson 1991; Hansen 1997; Hansen 2000; Mintzberg 1973; Stewart 1982; Stewart 1989). Der har efterhånden udkrystalliseret sig nogle klassiske ledelsesfunktioner, hvoraf to af de ældste er produktions/opgaveorientering og relations/medarbejder orientering (Yukl 2010c), som stort set alle lederkurser kommer ind på i en eller anden form. Effektive ledere antages at have fokus både på opgaveløsning og produktion og på vedligeholdelsen og udviklingen af relationer mellem medarbejdere, overordnede, og ledere på samme niveau. I dansk sammenhæng er disse to ledelsesfunktioner eksempelvis velkendte fra Blake og Mouton's ledergitterteori (Blake and Mouton 1964; Nielsen 1988) og kan genfindes som Producent og Integrator rollerne i Adizes fire ledelsesfunktioner (Adizes 1979; Larsen 1991a), der er meget pædagogisk, giver god mening og har været anvendt på utallige danske lederkurser siden 1980erne, men som i parentes bemærket i sin helhed aldrig er testet i videnskabeligt funderede undersøgelser.

Samtidig med de seneste årtiers øgede fokus på forandring, udvikling og innovation er forandrings- eller innovationsorientering blevet tilføjet til opgave- og relationsorientering, og de tre typer ledelsesfunktioner udgør dermed en slags moderne treenighed i ledelsesforskningens (Yukl 2010c) anbefalinger til effektiv ledelse. Eksempelvis indgår en version af Kotters model for ledelse af forandringsprocesser (Kotter 1995; Yukl 2010b) efterhånden i ganske mange kurser og uddannelser i moderne ledelse, ligesom begreber som innovation og koncepter som Lean

Management (Womack and Jones 1994; Womack and Jones 2003) illustrerer, at den forandringsorienterede tilgang til ledelse gradvist er blevet mere central for moderne opfattelser af god ledelse. En sidste, måske knap så fremtrædende, tendens i normative anbefalinger om god ledelse i moderne ledelsesteori, som det er muligt at teste i nærværende analyse, er tendensen til at opprioritere en orientering i retning af organisationens omverden. Der ligger i opprioriteringen af innovations- og forandringsorientering ikke desto mindre også en anerkendelse af betydningen af tilpasning til organisationens omverden. Endvidere kan man sige at hele udviklingen i den offentlige sektors anvendelse af andre elementer i NPM reformerne peger i retning af en øget omverdensorientering blandt offentlige ledere. Eksempelvis må de seneste par årtiers stigende anvendelse af markedstypemekanismer (MTM'er) såsom vouchers og udlicitering, benchmarking og sammenligningskonkurrencer, men også den stigende fokus på bruger- og borgerevalueringer et pres i retning af en stigende orientering mod omverdenen for offentlige ledere.

Spørgsmålet er så, om der er nogle former for ledelse som tidligere var ganske udbredt, men som er blevet umoderne i de seneste årtiers ledelsesreformer. Her kunne man forvente, at den klassiske administrator, der udøver omhyggelig regelstyring og måske fokuserer lidt snævert på sit eget ansvarsområde er mindre accepteret i dag end for år tilbage – i hvert fald i retorikken. En tidlig velskrevet og humoristisk kritik af denne lederorientering kan findes i sondringen mellem FUT og DUT ledere (Larsen and Nielsen 1988), der fanger 1980ernes gryende opgør med denne klassiske form for offentlig ledelse.

Ovenstående gennemgang leder frem til følgende hypoteser til nærmere undersøgelse:

H1: Globalt legitimerede modeller for god moderne ledelse såsom Produktions-, Relations-, Innovations- og Omverdens-orientering er blevet mere udbredt blandt danske kommunale topledere fra starten af 1990erne til slutningen af 2000erne

H2: Den klassiske Administratororientering er blevet mindre udbredt blandt kommunale topledere fra starten af 1990erne til slutningen af 2000erne

### *3.3 Alternative årsager til ændret ledelsesorientering*

Ovenfor er udviklet den argumentation, at der over tid er sket en forandring i offentlige topledere lederorientering som følge af en diffusionsproces, hvor globalt legitimerede generelle ledelsesideer gradvist spredes i populationen af offentlige ledere.

Der er imidlertid en række andre mulige forklaringer på eventuelle forandringer i offentlige ledere opfattelser af lederrollen over tid.

For det første er der i 2007 gennemført en strukturreform, som næsten har fjernet kommuner med indbyggertal på under 20000 indbyggere og har ændret den gennemsnitlige kommunestørrelse fra godt 20000 til over 50000 indbyggere. Herudover har de nye store kommuner fået flere opgaver overført fra de gamle amter og man kan derfor argumentere for, at de nye storkommuner indebærer et delvist anderledes job som topchef. En alternativ forklaring på eventuelle forandringer i opfattelsen af lederopgaven kan derfor have sin naturlige rod i, at jobbet har ændret sig efter kommunalreformen eller, at der er fundamental forskel på opgaven i store og små kommuner. Det er derfor vigtigt at kontrollere for såvel kommunestørrelse som opfattelser af lederopgaven både før og efter kommunalreformen.

For det andet har anden forskning vist (Hansen 2011b), at der er sket en række markante forandringer i de kommunale topchefers kollektive profil i perioden der undersøges. De kommunale topchefers køn, gennemsnitsalder og typiske uddannelse har ændret sig i betydelig grad fra starten af 1990erne til slutningen af 2000erne. Der er kommet flere kvinder, gennemsnitsalderen er steget og andelen af topledere med en lang samfundsvidenskabelig uddannelse (de såkaldte DJØFere) er øget. Et alternativ til diffusionsmodellen kunne derfor være en regenerationsmodel (March 1981), hvor eventuelle forandringer i ledelsesorientering skyldes udskiftning af ledere, der på grund af en delvist anden baggrund også har andre holdninger til ledelse. Det er derfor vigtigt at inkludere kontrolvariable for disse faktorer med henblik på at teste om diffusionsforklaringen holder.

For det tredje kan forskelle i opfattelser af lederopgaven skyldes forskelle i det job man har. Det er derfor vigtigt at kontrollere om der er væsentlige forskelle mellem kommunaldirektører og forvaltningsdirektører med forskellige opgaveporteføljer.

## 4. Data og metode

I dette afsnit redegøres der først for datagrundlaget (4.1) og dernæst for metoden til konstruktion af analysernes afhængige variable (4.2). Endelig præsenteres en frekvensanalyse af de variable som indgår i regressionsanalyserne i resultatafsnittet (4.3).

### 4.1 Datagrundlaget

Analyserne bygger på spørgeskemadata, fra undersøgelser i 1992, 2006 og 2008 (Hansen 2009; Hansen and Eriksen 2006; Hansen, Jensen, and Pedersen 2009; Mouritzen, Larsen, Ragn-Hansen, and Liedecke 1993; Mouritzen and Svava 2002).

Fire gennemgående direktørgrupper er inddraget i analyserne: Kommunaldirektører (KD), Socialdirektører (SD), Tekniske direktører (TD) og Børne- og kultur direktører (BKD).

Definitionen på en kommunaldirektør er, at det er den øverste ikke valgte embedsmand i kommunen. Definitionen på en socialdirektør er, at det er den øverste forvaltningsdirektør med ældreområdet som en del af ansvarsporteføljen. Definitionen på en teknisk direktør er, at det er den øverste forvaltningsdirektør med det tekniske område som en del af ansvarsporteføljen.

Definitionen på en Børne- og kulturdirektør er, at det er den øverste forvaltningsdirektør med folkeskolen som del af ansvarsporteføljen. Et mindre antal topchefer er fravalgt fordi deres ansvarsporteføljer går på tværs af ovenstående inddeling. Eksempelvis indgår forvaltningsdirektører med ansvar for både ældre- og skoleområdet ikke i analyserne. Begrundelsen er ønsket om at kunne sammenligne udvikling over tid indenfor ækvivalente grupper. Ud fra disse kriterier er der i alt 1543 respondenter fordelt på fire direktørgrupper i de tre undersøgelsesår (se tabel 1).

Tabel 1: Undersøgelsens respondenter

		1992	2006	2008	Total
1. Ledere i undersøgelsen	Kommunaldirektør (KD)	213	142	74	429
	Socialdirektør (SD)	175	135	64	374
	Teknisk direktør (TD)	185	133	64	382
	Børne- og Kulturdirektør (BKD)	154	133	71	358
Total		727	543	273	1543

**Note:** I 1992 var populationen maksimalt 275 (enkelte kommuner havde ikke den pågældende direktørstilling), i foråret 2006 var den maksimalt 271, men der var mange vakante stillinger og i efteråret 2008 var den maksimalt 98 på grund af strukturreformen. Svarprocenten er i alle undersøgelser og direktørgrupper over 50 og i nogle undersøgelser langt højere.

#### 4.2 Konstruktion af indeks for lederorientering

Der er 17 gennemgående indikatorer for ledernes prioritering mellem forskellige ledelsesopgaver i undersøgelserne fra 1992, 2006 og 2008. Besvarelserne af disse spørgsmål er analyseret ved hjælp af faktoranalyser og reliabilitetstest. På baggrund heraf er der konstrueret fem summative indeks for ledelsesorientering. Ved konstruktion af indeks er der to grundlæggende forskellige metoder – formative og reflektive indeks (Diamantopoulos, Riefler, and Roth 2008; Diamantopoulos and Siguaw 2006). Formative indeks tager udgangspunkt i en teori eller en af forskeren defineret identitet, hvorudfra et indeks konstrueres. Reflektive indeks, der er den mest anvendte metode, undersøger om en gruppe af bestemte indikatorer meningsfyldt kan fortolkes som et mål af en underliggende dimension – en faktor – i den population man undersøger. I denne analyse har hovedmetoden været formativ, eftersom ideen har været at undersøge, hvor udbredt bestemte globale ledelsesmodeller er blandt kommunale topchefer. I hvor høj grad disse formative indeks også afspejler en sammenhængende underliggende forståelse blandt kommunale topledere er kontrolleret med reliabilitetstest af indeksene (Cronbachs alpha) og faktoranalyser (se tabel 2).

\*\*\*\* Omkring her tabel 2\*\*\*\*

Som det fremgår af tabel 2 er de fem ledelsesorienteringer fra teoriafsnittet målt med følgende indikatorer:

*Produktions-orientering* er repræsenteret med tre indikatorer (1. Sikre at politiske beslutninger gennemføres loyalt og hurtigt; 2. Være informeret om politiske signaler; og 3. Holde underordnede orienterede om mål og planer)

*Relations-orientering* er repræsenteret ved fire indikatorer (4. Løse medmenneskelige problemer og modsætninger; 5. Være informeret om medarbejdernes synspunkter; 6. Stimulere til samarbejde mellem sektorforvaltninger; 7. Være et samlende symbol, begejstre og skabe entusiasme)

*Administrations-orientering* er repræsenteret ved tre indikatorer (8. Vejlede underordnede i den daglige sagsbehandling; 9. Sørge for at regler og rutiner følges; 10. Sikre flest mulige ressourcer til eget område)

*Innovations-orientering* er repræsenteret med fem indikatorer (11. Udvikle og tage nye arbejdsrutiner og arbejdsmåder i brug; 12. Skabe grundlag for en effektiv udnyttelse af moderne

teknologi; 13. Formulere ideer og visioner; 14. Løse problemer gennem tilpasning af organisationen; 15. Arbejde for en udvikling og synliggørelse af ledergruppen).

*Omverdens-orientering* er repræsenteret ved tre indikatorer (16. Repræsentere forvaltningen i eksterne sammenhænge; 17. Være informeret om synspunkter fra borgerne; 2. Være informeret om politiske signaler).

De fem formative indeks er konstrueret ved simpel addition, hvor værdierne for indikatorerne er lagt sammen og divideret med antallet af indikatorer.

Som det fremgår af tabel 2 synes de fem formative indeks også nogenlunde at reflektere nogle underliggende forståelser blandt de kommunale topchefer. Værdierne for Cronbachs alpha er meget høje for fire af de fem indeks og også nogenlunde for *Administrator-orienteringen* (Cronbachs alpha 0,637). Det fremgår af faktoranalysen, at enkelte indikatorer ville indgå i et andet indeks, hvis den reflektive tilgang var styrende for placeringen. Det gælder eksempelvis indikator 7 (Være et samlende symbol, begejstre og skabe entusiasme), som ifølge faktoranalysen skulle placeres i *Innovations-orienteringen*. Eftersom der her er valgt en formativ tilgang er den oprindelige placering fastholdt.

#### 4.3 Frekvensanalyse af samtlige afhængige og uafhængige variable i analyserne

Før vi går videre til analysernes resultater præsenteres en frekvensanalyse af samtlige variable, der indgår i de multivariate analyser (se tabel 3).

\*\*\*\* Omkring her tabel 3 \*\*\*\*

Som det fremgår af tabel 3 antager analysernes afhængige variable – de fem indeks for lederorientering (variabel 1-5) – værdier mellem 1 og 5 med en gennemsnitsværdi på omkring 2,9. Indeksene er konstrueret således, at en højere værdi indikerer en højere prioritering af den pågældende ledelsesopgave.

Med undtagelse af alder (variabel 13) og anciennitet i nuværende stilling (variabel 18) fremgår det endvidere af tabel 3, at analysernes uafhængige variable er konstrueret som dummy variable, der kan antage værdien 0 eller 1.

Herudover kan man læse en hel del interessante oplysninger om data og de offentlige topchefer fra undersøgelsen. Eksempelvis at knap 14 procent af topledere i undersøgelsen er kvinder (variabel 14), at knap 23 procent har en lang samfundsvidenskabelig uddannelse (variabel 16) og at godt 61 procent er topchefer i kommuner med højst 20000 indbyggere (variabel 20).

## 5. Resultater

Undersøgelsens hypoteser er testet i såvel bivariater som multivariate analyser. Resultaterne for de bivariater pearson korrelationer fremgår af appendiks (se appendiks tabel A). Her kan der for det første være grund til at kommentere korrelationen mellem de afhængige variable. De fire lederorienteringer, der repræsenterer globale modeller for god lederorientering (variabel 1, 2, 4 og 5) korrelerer alle fire kraftigt signifikant og positivt med hinanden. Derimod korrelerer Administrator-orienteringen (variabel 3) signifikant negativt med de fire øvrige lederorienteringer. For det andet indikerer de bivariater korrelationer mellem årstalsdummiene for 1992, 2006 og 2008 (variabel 6-8) og de fem variable for lederorientering (variabel 1-5) støtte til de formulerede hypoteser. En række af de øvrige uafhængige variable er dog også signifikant relateret til lederorientering, og der er derfor grund til at teste hypoteserne i en multivariat regressionsanalyse.

\*\*\*\* Omkring her tabel 4 \*\*\*\*

Resultaterne fra den multivariate regressionsanalyse fremgår af tabel 4. Det fremgår klart, at resultaterne fra den bivariater analyse og dermed de to teoretisk formulerede hypoteser finder støtte i analysen. *Hypotese 1 om at globalt legitimerede modeller for god moderne ledelse såsom Produktions-, Relations-, Innovations- og Omverdens-orientering er blevet mere udbredt blandt danske kommunale topledere fra starten af 1990erne til slutningen af 2000erne* finder støtte for alle fire typer lederorientering. Når man kontrollerer for alder, køn, anciennitet, stilling og kommunestørrelse indikerer analysen, at det er udviklingen over tid, der er den væsentligste forklaringsfaktor.

Det samme gælder *hypotese 2 om at den klassiske Administrator-orientering er blevet mindre udbredt blandt kommunale topledere fra starten af 1990erne til slutningen af 2000erne*, der også finder støtte i analysens resultater.

Ser man på de øvrige uafhængige variable er det interessant, hvor få der er signifikant relateret til de fem indeks for lederorientering i den multivariate analyse. Kommunestørrelse, der var signifikant relateret til alle fem typer lederorientering i den bivariante analyse, er ikke signifikant relateret til lederorientering i den multivariate analyse. Også hvilken type lederstilling man har er stort set ikke signifikant relateret til lederorientering i den multivariate analyse. Den ene undtagelse er, at socialdirektører er signifikant mere administrationsorienterede end de andre tre topchefgrupper.

Heller ikke uddannelse er signifikant relateret til nogen af de fem typer lederorientering i den multivariate analyse.

De to variable der, udover årstal, er hyppigst signifikant relateret til lederorientering, er alder og køn. Analyserne indikerer således at højere alder er signifikant positivt relateret til Relations-, Administrations- og Omverdens-orientering. For hvad angår køn indikerer analyserne, at kvinder er mere Produktions-, Relations-, og Administrations-orienterede end mænd.

Endelig er de fire af modellernes høje forklaringsgrad med  $R^2$  på mellem 0,77 og 0,92 bemærkelsesværdig. Derimod har administratormodellen en noget lavere forklaringsgrad, med en  $R^2$  på 0,28.

## 6. Diskussion

De empiriske analyser indikerer klar støtte til artiklens overordnede diffusionsteori og deraf følgende konkrete hypoteser. Danske kommunale topledere er fra starten af 1990'erne blevet klart mere orienterede i retning af globalt legitimerede modeller for god ledelse og klart mindre orienterede i retning af den klassiske administratorrolle.

Denne forandring synes ikke at skyldes andre væsentlige forandringer i perioden såsom ændret kommunestørrelse og ændret profil for grunduddannelse for de kommunale topchefer.

Kommunestørrelse er således ikke signifikant relateret til de indikatorer for lederorientering, der er anvendt her.

Resultaterne for grunduddannelse er interessante i relation til den debat om DJØFisering, der er foregået i Danmark (Dahler-Larsen, Ejersbo, and Hansen 2011). Andre analyser har klart vist, at en uddannelsesbaggrund med en lang samfundsvidenskabelig uddannelse såsom jurist, økonom eller statskundskab (kaldet DJØFisering fordi DJØF er den fagforening der primært organiserer disse faggrupper) er blevet langt mere udbredt blandt kommunale topledere i perioden der analyseres her (Hansen 2011b). Men DJØF'erne har altså ikke en signifikant anderledes lederorientering end andre kommunale topledere på de dimensioner, der er undersøgt her. Undersøgelsen bekræfter her resultater fra tidligere analyser af danske kommunaldirektører (Dahler-Larsen, Ejersbo, and Hansen 2011; Dahler-Larsen and Ejersbo 2000)

Derimod indikerer undersøgelsen, at den megen efteruddannelsesindsats med kurser og uddannelse i ledelse, direkte eller indirekte, har haft en effekt. Vi ved at de ledelsesorienteringer som er blevet undersøgt har været på programmet i en lang række af disse programmer og vi ved at den kvantitative udbredelse af disse programmer er blevet voldsomt øget i perioden. Det er ikke her undersøgt, om der er signifikant forskel på ledere der har og ikke har modtaget en sådan efteruddannelse, men det er ikke den primære pointe. Pointen i et institutionelt diffusionsperspektiv er, at der gradvist er skabt et fælles ledelsessprog, der afspejler og oversætter globale modeller for god ledelse til et bestemt organisatorisk felt. Uanset om man har været på kursus eller ej så er den offentlige ledelsesdiskurs i stigende grad blevet præget af disse modeller. Offentlige topledere har derfor i stigende grad måttet forholde sig til og begrunde sine handlinger i relation til globalt legitimerede modeller for god ledelse. Uanset om de har været på kursus eller ej.

## **7. Konklusion**

Undersøgelsen indikerer klart, at der er sket en forandring i ledelsesorientering blandt danske kommunale topledere i retning af globalt legitimerede modeller for god ledelse fra starten af 1990erne til slutningen af 2000erne. Kommunale topledere er blevet mere orienterede i retning af ledelsesprioriteringer som anbefales i den internationale litteratur om ledelse. De er over en bred kam blevet mere orienterede i retning af produktion, udvikling af relationer, innovation og opmærksomhed overfor omverdenen. I samme periode er den klassiske administratorrolle blevet nedprioriteret.

Undersøgelsen indikerer endvidere at forandringen bedst kan forklares med udgangspunkt i en institutionel diffusionsproces, hvor globalt legitimerede modeller for god ledelse gradvist er blevet spredt i populationen af kommunale topchefer. Det ser med andre ord ud til, at de seneste årtiers accelererende satsning på offentlige efteruddannelser i ledelse, direkte eller indirekte, har bidraget til generelt at ændre de offentlige lederes opfattelser af hvilke dele af lederrollen der skal prioriteres. Om denne forandring så faktisk har haft en effekt på den offentlige sektors performance kan denne undersøgelse ikke belyse.

## Litteratur

- Adizes, Ichak. 1979. *Lederens Faldgruber*. Odense: Børsens Forlag.
- Bentzon, Karl-Henrik. 1987. "Fra vækst til omstilling - moderniseringen af den offentlige sektor." *Nyt fra Samfundsvidenskaberne*.
- Blake, R. and J. Mouton. 1964. *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Carlson, Sune. 1991. *Executive behaviour. Reprinted with contributions by Henry Mintzberg and Rosemary Stewart*. Uppsala: Textgruppen i Uppsala AB.
- Christensen, T. and P. Laegreid. 2007. "Transcending new public management: the transformation of public sector reforms". Aldershot: Ashgate.
- Czarniawska, B. and G. Sevón. 1996. *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Dahler-Larsen, P., N. Ejersbo, and M. B. Hansen. 2011. "Djøfisering: Polemisk eller analytisk begreb." *Samfundsøkonomen* 2011/3:4-9.
- Dahler-Larsen, Peter and N. Ejersbo. 2000. "Djøficering af kommunernes administrative topledelse -myte eller realitet." Pp. 107-119 in *Festfyrværkeri eller gravøl? En debatbog om den danske kommune ved årtusindskiftet*, edited by P. Dahler-Larsen and K. K. Klausen. Odense: Odense Universitetsforlag.
- Diamantopoulos, A., P. Riefler, and K. P. Roth. 2008. "Advancing formative measurement models." *Journal of Business Research* 61:1203-1218.
- Diamantopoulos, A. and J. A. Siguaw. 2006. "Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration." *British Journal of Management* 17:263-282.
- Dunleavy, P., H. Margetts, S. Bastow, and J. Tinkler. 2008. *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government*. Oxford: Oxford University Press.
- Ejersbo, N. and C. Greve. 2005. *Moderniseringen af den offentlige sektor.*, Edited by K. K. Klausen and S. Hildebrandt. Copenhagen: Børsens Forlag.
- Forumforoffentligtopledelse. 2005. "Public Governance – kodeks for god offentlig topledelse i Danmark." Mkom Danmark ApS.
- Hansen, M. B. 1997. "Kommunaldirektøren - en lokal aktør mellem politik og embedsværk." in *Det lokale. Decentral politik og forvaltning*, edited by H. P. Jørgensen, P. Gundelach, and K. K. Klausen. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- . 2000. "Actors, structures and rules: The life of Danish Citymanagers." in *Social Bonds to City Hall: How Appointed CEOs Enter, Experience and Leave Their Jobs in Western Local Governments.*, edited by P. Dahler-Larsen. Odense: Odense University Press.
- . 2008. "Antecedents of Organizational Innovation. The Diffusion of New Public Management into Danish Local Government." in *Revised version of paper presented at the EGPA conference on Innovation in the Public Sector*. Rotterdam: EGPA.
- . 2009. "Kommunernes administrative lederskab efter kommunalreformen. Et kortfattet signalement." De Kommunale Chefforeninger og Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet, Odense.
- . 2011a. "Antecedents of Organizational Innovation. The Diffusion of New Public Management into Danish Local Government." *Public Administration* 89:285–306.
- . 2011b. "En administrativ elite under forandring. Udviklingen i danske kommunale topcheferes kollektive profil fra 1980 til 2008." in *NOPSA 2011: XVI Nordic Political Science Conference 9-12 augusti 2011*. Vaasa, Finland.

- Hansen, M. B. and J. Eriksen. 2006. "Kommunernes administrative lederskab. På tærsklen til et nyt kommunalt Danmarkskort. Spørgeskemaundersøgelse til kommunaldirektører, skole- og kulturdirektører, tekniske direktører og socialdirektører." Department of Political Science and Public Management. University of Southern Denmark, Odense.
- Hansen, M. B., C. P. Jensen, and J. T. Pedersen. 2009. "Kommunernes administrative lederskab efter kommunalreformen. Spørgeskemaundersøgelse til medlemmerne af de kommunale chefforeninger, efteråret 2008." Syddansk Universitet, Institut for Statskundskab, Odense.
- Hood, C. 1991. "A Public Management for All Seasons." *Public Administration* 69:3-19.
- Hood, C. and G. Peters. 2004a. "The middle aging of new public management: Into the age of paradox?" *Journal of Public Administration Research and Theory* 14:267-282.
- Hood, Christoffer and B. Guy Peters. 2004b. "The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox?" *Journal of Public Administration Research and Theory* 14:267-282.
- House, R. J. and R. N. Aditya. 1997. "The social scientific study of leadership: Quo vadis?" *Journal of Management* 23:409-473.
- Klausen, Kurt Klaudi and Krister Ståhlberg. 1998. *New Public Management i Norden. Nye organisations- og ledelsesformer i den decentrale velfærdsstat*. Odense: Odense Universitetsforlag.
- Kotter, J.P. 1995. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review* 73:59-67.
- Larsen, B. and J. C. R. Nielsen. 1988. "DUT- og FUT-ledere." Pp. 165-184 in *Tanker om ledelse - fra hierarki til kollektiv ledelse*, edited by J. C. R. Nielsen. København: Nyt fra samfundsvidenskaberne.
- Larsen, Bøje. 1991a. *Adizes ledelsesteori. Resumeret af Bøje Larsen*. Frederiksberg: Danmarks Forvaltningshøjskoles Forlag.
- . 1991b. *Mening i galskaben. Ledelse, service og kvalitet i en opbrudstid*. Charlottenlund: Forlaget Sporskiftet.
- March, J. G. 1981. "Footnotes to Organizational Change." *Administrative Science Quarterly* 26:563-577.
- Meyer, J. W., J. Boli, G. M. Thomas, and F. O. Ramirez. 1997. "World society and the nation-state." *American Journal of Sociology* 103:144-181.
- Mintzberg, Henry. 1973. *The Nature of Managerial Work*. London: Prentice-Hall, Inc.
- Mouritzen, P. E., H. Larsen, H. Ragn-Hansen, and A. S. Liedecke. 1993. *Mod en fælles fremtid? De kommunale chefforeninger i en brydningstid*. Odense: Odense Universitet.
- Mouritzen, Poul Erik and James H. Svara. 2002. *Leadership at the Apex. Politicians and Administrators in Western Local Governments*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- Nielsen, J. C. Ry. 1988. *Tanker om ledelse - fra hierarki til kollektiv ledelse*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Rogers, Everett M. 2003. *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Røvik, Kjell Arne. 2007. *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Stewart, Rosemary. 1982. *Choices for the manager. A guide to managerial work and behaviour*. London: McGRAW-HILL Book Company (UK) Limited.
- . 1989. "Studies of Managerial Jobs and Behaviour: The Ways Forward." *Journal of Management Studies* 26:1:1-10.
- Strang, D. and J. W. Meyer. 1993. "Institutional Conditions for Diffusion." *Theory and Society* 22:487-511.
- Womack, J. P. and D. T. Jones. 1994. "From Lean Production to the Lean Enterprise." *Harvard Business Review* 72:93-103.

- . 2003. *Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. London: Simon & Schuster.
- Yukl, G. 1981. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- . 2010a. *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- . 2010b. "Leading Change in Organizations." in *Leadership in Organizations*, edited by G. Yukl. Upper Saddle River: Pearson.
- . 2010c. "Perspectives on Effective Leadership Behavior." Pp. 103-131 in *Leadership in Organizations*, edited by G. Yukl. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

**Tabel 2: Faktoranalyse af 17 indikatorer for lederorientering**

	P	R	A	I	O
1. Sikre at politiske beslutninger gennemføres loyalt og hurtigt	<b>0,477</b>	-0,115	-0,173	0,196	0,224
2. Være informeret om politiske signaler	<b>0,419</b>	-0,137	-0,244	0,189	<b>0,235</b>
3. Holde underordnede orienterede om mål og planer	<b>0,354</b>	-0,143	-0,122	0,335	0,177
4. Løse medmenneskelige problemer og modsætninger	-0,032	<b>-0,902</b>	0,027	-0,015	0
5. Være informeret om medarbejdernes synspunkter	0,253	<b>-0,342</b>	-0,019	0,286	0,113
6. Stimulere til samarbejde mellem sektorforvaltninger	0,155	<b>-0,219</b>	-0,263	0,25	0,208
7. Være et samlende symbol, begejstre og skabe entusiasme	-0,046	<b>-0,177</b>	-0,127	0,422	0,372
8. Vejlede underordnede i den daglige sagsbehandling	0,103	-0,117	<b>0,702</b>	-0,014	-0,102
9. Sørge for at regler og rutiner følges	-0,034	0,065	<b>0,624</b>	0,033	0,031
10. Sikre flest mulige ressourcer til eget område	-0,073	0,031	<b>0,531</b>	0,005	0,089
11. Udvikle og tage nye arbejdsrutiner og arbejdsmåder i brug	-0,016	-0,048	0,024	<b>0,86</b>	-0,085
12. Skabe grundlag for en effektiv udnyttelse af moderne teknologi	0,208	0,002	0,04	<b>0,534</b>	0,128
13. Formulere ideer og visioner	0,089	-0,056	-0,247	<b>0,438</b>	0,294
14. Løse problemer gennem tilpasning af organisationen	0,171	-0,045	-0,015	<b>0,413</b>	0,228
15. Arbejde for en udvikling og synliggørelse af ledergruppen	0,187	-0,08	-0,172	<b>0,302</b>	0,31
16. Repræsentere forvaltningen i eksterne sammenhænge	0,078	-0,076	0,041	-0,016	<b>0,727</b>
17. Være informeret om synspunkter fra borgerne	0,148	-0,31	-0,073	0,193	<b>0,264</b>
Cronbachs alpha	0,967	0,889	0,637	0,898	0,854

(P): Produktionsorientering; (R) Relationsorientering; (A) Administrationsorientering; (I) Innovations- og forandringsorientering; (O) Omverdensorientering

Extraction Method: Maximum Likelihood. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 27 iterations.

**Tabel 3: Frekvenser for alle variable i analyserne af lederorientering**

	N	Gennem snit	Median	Std. Afv.	Min	Max
1. Produktions og implementeringsorientering	1459	2,9111	3,3333	1,58994	1	5
2. Relationsorientering	1444	2,946	3,2	1,03811	1	5
3. Administrationsorientering	1334	2,9823	3	0,83113	1	5
4. Innovationsorientering	1443	2,955	3	1,09209	1	5
5. Omverdensorientering	1452	2,9279	3	1,2179	1	5
6. 2008	1543	0,1769	0	0,38173	0	1
7. 2006	1543	0,3519	0	0,47772	0	1
8. 1992	1543	0,4712	0	0,49933	0	1
9. Kommunaldirektør	1543	0,278	0	0,44817	0	1
10. Socialdirektør	1543	0,2424	0	0,42866	0	1
11. Teknisk direktør	1543	0,2476	0	0,43174	0	1
12. Børne- og Kulturdirektør	1543	0,232	0	0,42226	0	1
13. Alder	1449	48,1877	48	8,30708	29	66
14. Kvinde	1524	0,1391	0	0,34617	0	1
15. Folkeskolelærer	1533	0,2061	0	0,40466	0	1
16. Samf. Udd. (cand.jur., oecon, scient.pol., etc.)	1533	0,2277	0	0,41946	0	1
17. Teknisk uddannelse (ingeniør, arkitekt)	1533	0,2009	0	0,40081	0	1
18. Hvad er din anciennitet i din nuværende stilling?	1459	8,3164	6	7,08349	0	38
19. Over 80000 indbyggere	1543	0,0525	0	0,2231	0	1
20. Op til 20000 indb.	1543	0,6118	1	0,4875	0	1

**Table 4: OLS Regressionsanalyse af lederorientering blandt kommunale topchefer 1992, 2006 og 2008**

	Produktion	Relationer	Administration	Innovation	Omverden
2008	0,759***	0,66***	-0,572***	0,693***	0,686***
2006	0,862***	0,775***	-0,572***	0,805***	0,783***
1992	reference	reference	reference	reference	reference
Socialdirektør	-0,016	-0,011	0,092**	-0,03	-0,014
Teknisk direktør	-0,018	-0,002	0,053	0	-0,032
Børne- og Kulturdirektør	0,004	0,014	0,079	-0,033	-0,017
Kommunaldirektør	Reference	Reference	Reference	Reference	reference
Alder (29 til 67 år)	0,011	0,053**	0,234***	-0,011	0,05**
Kvinde	0,019*	0,028*	0,059*	0,024	0,022
Folkeskolelærer	-0,016	0,008	-0,04	0,03	0,029
Samf. Udd. (Jurist, økonom, etc.)	-0,01	-0,02	-0,023	-0,016	-0,01
Teknisk uddannelse (ingeniør, arkitekt)	0,008	0,018	0,039	-0,007	0,016
Anciennitet i stilling	-0,001	0,025	0,003	0,018	0,02
Kommunestørrelse mere end 80000 indbyggere	-0,009	-0,002	0,002	0,01	0,008
Kommunestørrelse 0-20000 indbyggere	-0,008	-0,011	-0,029	-0,01	-0,007
Adj R2	0,929	0,778	0,273	0,77	0,808
R2	0,93	0,781	0,281	0,772	0,81
N	1301	1288	1184	1288	1296

Note: Standardiserede regressionskoefficienter.

Signifikansniveau er markeret med: \*p&lt;0,05 \*\*p&lt;0,01 \*\*\*p&lt;0,001

**Appendiks tabel A: Bivariat korrelation – alle variable i analyserne**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Produktions og implementeringsorientering	1	,905**	-,428**	,906**	,930**	,443**	,663**	-,964**	-0,026	0,001
2. Relationsorientering	,905**	1	-,324**	,912**	,885**	,385**	,624**	-,884**	-0,048	-0,007
3. Administrationsorientering	-,428**	-,324**	1	-,348**	-,368**	-,270**	-,267**	,473**	-,125**	,066*
4. Innovationsorientering	,906**	,912**	-,348**	1	,874**	,393**	,614**	-,880**	-0,019	-0,01
5. Omverdensorientering	,930**	,885**	-,368**	,874**	1	,408**	,626**	-,902**	-0,016	-0,005
6. 2008	,443**	,385**	-,270**	,393**	,408**	1	-,342**	-,438**	-0,007	-0,009
7. 2006	,663**	,624**	-,267**	,614**	,626**	-,342**	1	-,696**	-0,027	0,011
8. 1992	-,964**	-,884**	,473**	-,880**	-,902**	-,438**	-,696**	1	0,032	-0,004
9. Kommunaldirektør	-0,026	-0,048	-,125**	-0,019	-0,016	-0,007	-0,027	0,032	1	-,351**
10. Socialdirektør	0,001	-0,007	,066*	-0,01	-0,005	-0,009	0,011	-0,004	-,351**	1
11. Teknisk direktør	-0,02	0	,075**	-0,01	-0,031	-0,014	-0,004	0,015	-,356**	-,324**
12. Børne- og Kulturdirektør	0,047	,058*	-0,02	0,041	,053*	0,031	0,023	-0,045	-,341**	-,311**
13. Alder	,625**	,599**	-,173**	,559**	,604**	,230**	,497**	-,647**	0,033	0,024
14. Kvinde	,246**	,236**	-0,054	,231**	,225**	,109**	,167**	-,243**	-,120**	,222**
15. Folkeskolelærer	-0,024	-0,003	0	-0,005	0,004	-0,035	0	0,027	-,222**	-,226**
16. Samf. Udd. (cand.jur., oecon, scient.pol., etc.)	,161**	,121**	-,186**	,143**	,136**	,195**	0,021	-,169**	,324**	0,03
17. Teknisk uddannelse (ingeniør, arkitekt)	-,094**	-,066*	,118**	-,083**	-,096**	-,089**	-0,031	,098**	-,281**	-,278**
18. Hvad er din anciennitet i din nuværende stilling?	-,058*	-0,036	0,039	-0,036	-0,04	-,117**	0,039	,054*	0,041	-0,024
19. Over 80000 indbyggere	,089**	,085**	-,068*	,092**	,096**	,241**	-,094**	-,094**	-0,016	0,016
20. Op til 20000 indb.	-,283**	-,242**	,178**	-,255**	-,263**	-,544**	,144**	,278**	0,028	-0,012

**Appendiks tabel A: Bivariat korrelation – alle variable i analyserne**

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Produktions og implementeringsorientering	-0,02	0,047	,625**	,246**	-0,024	,161**	-,094**	-,058*	,089**	-,283**
2. Relationsorientering	0	,058*	,599**	,236**	-0,003	,121**	-,066*	-0,036	,085**	-,242**
3. Administrationsorientering	,075**	-0,02	-,173**	-0,054	0	-,186**	,118**	0,039	-,068*	,178**
4. Innovationsorientering	-0,01	0,041	,559**	,231**	-0,005	,143**	-,083**	-0,036	,092**	-,255**
5. Omverdensorientering	-0,031	,053*	,604**	,225**	0,004	,136**	-,096**	-0,04	,096**	-,263**
6. 2008	-0,014	0,031	,230**	,109**	-0,035	,195**	-,089**	-,117**	,241**	-,544**
7. 2006	-0,004	0,023	,497**	,167**	0	0,021	-0,031	0,039	-,094**	,144**
8. 1992	0,015	-0,045	-,647**	-,243**	0,027	-,169**	,098**	,054*	-,094**	,278**
9. Kommunaldirektør	-,356**	-,341**	0,033	-,120**	-,222**	,324**	-,281**	0,041	-0,016	0,028
10. Socialdirektør	-,324**	-,311**	0,024	,222**	-,226**	0,03	-,278**	-0,024	0,016	-0,012
11. Teknisk direktør	1	-,315**	-0,04	-,118**	-,279**	-,216**	,833**	,087**	0,006	0,032
12. Børne- og Kulturdirektør	-,315**	1	-0,018	0,023	,748**	-,153**	-,273**	-,110**	-0,005	-0,050*
13. Alder	-0,04	-0,018	1	,112**	-0,009	,064*	-,070**	-,080**	0,046	-,125**
14. Kvinde	-,118**	0,023	,112**	1	-,089**	,061*	-,147**	-,155**	-0,027	-0,050*
15. Folkeskolelærer	-,279**	,748**	-0,009	-,089**	1	-,261**	-,256**	-,089**	-0,034	0,029
16. Samf. Udd. (cand.jur., oecon, scient.pol., etc.)	-,216**	-,153**	,064*	,061*	-,261**	1	-,264**	-,137**	,171**	-,247**
17. Teknisk uddannelse (ingeniør, arkitekt)	,833**	-,273**	-,070**	-,147**	-,256**	-,264**	1	,125**	-0,031	,073**
18. Hvad er din anciennitet i din nuværende stilling?	,087**	-,110**	-,080**	-,155**	-,089**	-,137**	,125**	1	-,052*	,132**
19. Over 80000 indbyggere	0,006	-0,005	0,046	-0,027	-0,034	,171**	-0,031	-,052*	1	-,295**
20. Op til 20000 indb.	0,032	-,050*	-,125**	-,050*	0,029	-,247**	,073**	,132**	-,295**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).