

# Ledelse, belønning og præstationer version 2.0?

Produktivitetskommissionens anbefalinger diskuteres kritisk i lyset af den nye forskning på feltet. Fokus er på, om der er noget nyt under solen, eller om der er tale om gammel vin på nye flasker, når man anbefaler at koble tydelig ledelse med motivation og trivsel, og at koble kompetencer med præstationer og løn?



**LOTTE BØGH ANDERSEN**  
Professor  
Institut for Statskundskab,  
Aarhus Universitet



**LENE HOLM PEDERSEN**  
Professor, Ph.d.  
Department of Business  
and Politics,  
Copenhagen Business School



**NIELS WESTERGÅRD-  
NIELSEN**  
Professor,  
Department of International  
Economics and Management,  
Copenhagen Business School

## Indledning

Skab gode rammer for nye løsninger og effektivitet i det offentlige – det var overskriften for Produktivitetskommissionens anbefalinger, som kom for et år siden. I forhold til styring og ledelse i det offentlige blev det anbefalet at øge fokus på tydelig ledelse, motivation og trivsel og at skabe bedre sammenhænge mellem medarbejdernes kompetencer, præstationer og løn. I denne artikel gør vi status. Vi ser på, hvad det nye var i anbefalingerne, om de giver mening og på evidensgrundlaget bag dem. Derefter diskuterer vi, om der er sket noget siden, og om der kommer til at ske noget nyt i den nærmeste fremtid. Er vi på vej mod en ny tænkning omkring offentlig ledelse, belønning og præstationer, eller er det hele ‘gammel vin på nye flasker’?

## Hvad var det nye i anbefalingerne?

Anbefalingen om at skabe bedre sammenhæng mellem medarbejdernes kompetencer, præstationer og løn lægger op til, at præstationer skal belønnes. Det kan ske i form af resultatløns, hvilket er i tråd med en klassisk anbefaling i New Public Management (NPM). Anbefalingen kan ses i forlængelse af Le Grands (2003; 2010) teoretisering af betydningen af forskellige antagelser hos beslutningstagerne om hhv. offentligt ansatte og brugere af offentlige serviceydelser. Hovedargumentet er, at nogle beslutningstagerer anser offentligt ansatte for at være egoister (*knaves*), der kun handler på baggrund af deres egennytte, mens andre beslutningstagerer ser dem som altruister (*knights*). Udtrykt med en metafor fra skakspillet kan beslutningstagerne tilsvarende basere deres styring på opfattelsen af brugerne som bønder (svage individer med begrænset handlingskapacitet, der skal hjælpes) eller dronninger (brættets stærkest brik med høj

handlingskapacitet). I forhold til Produktivitetskommissionens anbefaling af større grad af kompetence- og præstationsrelateret aflønning er det især opfattelsen af de ansatte, der er relevant, idet brugere ikke her tillægges en styringsmæssig rolle. Le Grand (2010) argumenterer for, at beslutningstagerne vil vælge styring, der tilskynder medarbejderne til højere arbejdsindsats ud fra incitamenter eller sanktioner, hvis de ser de ansatte som egoister, og vægten på præstationsrelaterede lønsystemer i NPM indeholder da også nogle af disse tanker. Set i det lys er Produktivitetskommissionens anbefaling en re-artikulation snarere end et nybrud.

Den anden anbefaling (om at øge tydelig ledelse, motivation og trivsel) svarer i nogen grad til Le Grands forventninger til styringen hos beslutningstagerer, der antager, at de ansatte er altruister. Så bliver medarbejdermotivation vigtig, og de ansatte skal »bare« være klar over den ønskværdige retning for organisationen for at kunne præstere optimalt. Ledelse, motivation og trivsel er klassiske begreber i ledelseslitteraturen, så det nye er at koble begreberne til præstationer, altså at betone, at tydelig ledelse, motivation og trivsel kan være veje til at skabe bedre resultater i den offentlige sektor for de samme eller færre penge.

En anden ny ting i Produktivitetskommissionens anbefalinger er faktisk, at de har begge anbefalinger med. I stedet for at se offentligt ansatte alene som enten egoister eller altruister, har de således anbefalinger, der spiller på begge strenge. Empiriske undersøgelser tyder da også på, at de fleste danske offentligt ansatte har begge motivationsformer (Andersen, Kristensen & Pedersen 2010).

### Giver det mening?

Højere produktivitet betyder egentligt bare, at man producerer flere enheder med samme mængde ressourcer, og det giver grundlæggende kun mening i den offentlige sektor, hvis der også inddrages en kvalitetsdimension. Det er nemlig ret nemt at øge produktiviteten i landets vuggestuer ved at sætte en voksen til at passe 50 børn under to år, men det giver sjældent mening i forhold til målsætningerne bag de offentlige ydelser. Produktivitetskommissionen formulerer da også (i analyserapport 3, side 7) ambitionen for dette område som at indrette den offentlige sektor, så der bliver skabt så gode resultater for borgerne som muligt inden for de budgetmæssige rammer. Vi skal altså bedømme anbefalingerne ud fra, om de giver bedre resultater for borgerne for de samme penge.

I det lys giver anbefalingen om tydelig ledelse mening, hvis tydeligere ledelse fører til større motivation og trivsel, som så igen fører til bedre præstationer. Og det er faktisk tilfældet, hvis vi tolker »tydelig ledelse« som ledelse, der først opstiller målsætningerne for organisationen, derefter kommunikerer målsætninger til medarbejderne på en måde, der begejstrer, og endelig husker at fastholde fokuset på langt sigt. Denne type ledelse benævnes også transformationsledelse. Forskningsresultater fra Antonakis og hans forskergruppe (2012) tyder på, at især en karismatisk fremførelse af den tydelige ledelse er effektiv. At udøve tydelig ledelse er dog ikke så nemt, som det lyder. Der er således typisk store forskelle mellem, hvordan lederne selv opfatter deres egen ledelse, og hvordan medarbejderne opfatter den (Jacobsen et al. 2015). En betingelse for meningsfuldheden af denne anbefaling er også, at lederen faktisk har råderum til at udøve denne tydelige ledelse.

Motivationsdelen af anbefalingen giver især mening, hvis vi taler om den altruistiske motivationsform, der er knyttet til at gøre godt for andre og samfundet i forbindelse med leverancen af offentlige ydelser, nemlig *public service motivation*. Idéen er her, at især offentligt ansatte føler sig tilskyndet til at gøre en ekstra indsats for at hjælpe andre mennesker og samfundet som helhed, fordi de identificerer sig med mennesker, der har det svært, føler sig normativt forpligtede til at bidrage samfundsmæssigt og gerne vil bidrage til at forme samfundet i den retning, de selv ser som ønskværdig. Denne del af anbefalingen er meningsfuld, hvis medarbejderne faktisk i deres daglige arbejde har mulighed for at bidrage samfundsmæssigt og/eller hjælpe andre mennesker (Kjeldsen et al. 2013). Der kan i højere grad stilles spørgsmålstegn ved, om trivsel i en bredere forstand nødvendigvis fører til bedre præstationer, hvorimod det er mere sikkert, at det at præstere godt og føle sig kompetent bidrager til trivslen (Gagné og Deci 2005).

Den anden anbefaling har også to dele. Meningen bag forslaget om at skabe bedre sammenhæng mellem kompetencer og løn skal findes i det forhold, at medarbejderne har forskellige alternative muligheder for ansættelse, og dårlig aflønning til medarbejderne med rigtigt gode kompetencer kan føre til, at de finder et mere velbetalt job andetsteds, fx i et privat firma. Modsat kan man spare penge ved ikke at overbetale medarbejdere med færre kompetencer.

Derudover giver det også mening at belønne kompetencer i den forstand, at det kan tilskynde medarbejderne til at erhverve sig flere kompetencer. Det er dog ikke nødvendigvis helt så simpelt i virkelighedens offentlige organisationer. Det giver kun mening at aflønne efter kompetencer, der rent faktisk bliver brugt i organisationen, og det er derfor sjældent meningsfuldt at indføre et fast krav om kvalifikationsløn for bestemte typer formelle kompetencer. I forhandlingerne om Ny Løn (der jo bestemt ikke længere er ny, givet det blev indført i 1999) bestræber de fleste fagforeninger sig på at få opstillet faste kriterier for løntildelingen. Her er det værd at bemærke, at automatisk belønning af alle kompetencer uanset anvendelse af disse ikke er meningsfuld i forhold til bestræbelsen på at sikre bedre præstationer for de samme penge.

Den anden del af anbefalingen, nemlig forslaget om at skabe bedre sammenhæng mellem præstationer og løn, er grundlæggende meningsfuld i den forstand, at et system, der belønner god indsats og gode resultater, både indeholder en økonomisk tilskyndelse til at gøre arbejdet bedre og en potentiel psykologisk understøttelse af individets behov for at føle sig kompetent. Der er altså potentielt både en pengemæssig effekt og en signalværdi i præstationsrelateret aflønning. Denne type styring kan i øvrigt ses som en del af den ledelsesstrategi, som litteraturen kalder transaktionsledelse. Anvendelsen af den er heller ikke helt så simpel, som den lyder. Dels er præstationerne i visse dele af den offentlige sektor ikke altid nemme at måle (som Produktivitetskommissionen selv skriver flere steder i analyserapport 3), og dels kan styring gennem præstationsaflønning have andre effekter som diskuteret nedenfor. Faktisk har Produktivitetskommissionen (2013) fokus på mange af betingelserne for, at anbefalingerne kan virke. Eksempelvis nævnes på side 50 i analyserapport 3, at det er en forudsætning for en reel kobling mellem løn og præstation, at den daglige leder har stor medbestemmelse i lønforhandlingerne. De inddrager også forskningen i *motivation crowding*, som peger på, at medarbejdernes motivation er knyttet til deres opfattelse af, hvorvidt styringen er understøttende eller kontrollerende for arbejdet (Andersen & Pallesen 2008; Jacobsen et al. 2014). Der viser sig at være en stor variation i, hvordan styringen opfattes, ligesom den måde, ledelsen implementerer styringen på, også har betydning (Mikkelsen et al., 2015). Dertil kommer, at *gaming* kan være en reel risiko, idet de ansatte alene for at få gevinsten bevidst kan skævvride information på bekostning af deres præstation. Ved betaling for vægten på det indsamlede skrald hos renovationsmedarbejdere risikerer man fx, at disse medarbejdere selv kommer sten i affaldet.

Fra den private sektor ved man, at de ansatte under bestemte omstændigheder yder mere, hvis lønnen afhænger af resultaterne. En del studier af den offentlige sektor viser efterhånden det samme, og Hasnain et al. (2014: 256) konkluderer, at præstationsafhængig aflønning virker efter hensigten, hvis beslutningstagerne er påpasselige i forhold til at undgå *gaming*, samt at de ansattes handlinger let kan observeres. De nævner undervisning som et af eksemplerne sammen med sundhedsydelser og skatteindsamling. Samtidig er der imidlertid en del

studier, der viser mindre entydige resultater, se fx Neal (2011) om indførelse af resultatløns for skolelærere.

Et af de store problemer med at indføre præstationsafhængig løn i den offentlige sektor synes ifølge først Lønkommissionen og så Produktivitetskommissionen at være, at der er så få midler til rådighed for resultataflønning. Selv hvis de andre betingelser diskuteret ovenfor er til stede, kan små beløbstørrelse begrænse effekten af løndifferentieringen. Mange offentlige institutioner og styrelser har efterhånden resultatkontrakter, som formelt set knytter chefens aflønning til opfyldelsen af forudbestemte målsætninger. Men når Binderkrantz og Christensen (2012) undersøger, om der reelt er en sammenhæng mellem mål opfyldelse og løn, finder de, at de to forhold overhovedet ikke hænger sammen. Dertil kommer, at resultatkontrakterne sjældent belønner de medarbejdergrupper, der direkte skaber resultaterne. Et andet aspekt ved resultatlønsaftalerne er, om de er formuleret tilstrækkeligt præcist til, at de i alle tilfælde kan anvendes til at skelne mellem situationer, der hhv. skal udløse og ikke udløse resultatløns. Det er netop en forudsætning for, at sådanne tildelinger kan anvendes til at motivere medarbejderne, at de kan se, at der er en sammenhæng mellem deres indsats og det resultat, de belønnes for.

Overordnet set er løn, der afhænger af resultater, ikke mere en fremmed fugl i den offentlige sektor, men anvendelsen er stadig meget beskedent. Med forsigtighed kan det potentielt anvendes mere og flere steder, end det er tilfældet i dag, men det kræver et blik for de omstændigheder, hvorunder resultatløns anvendes. Samlet set giver anbefalingerne altså mening, men i sig selv er de noget forsimplede.

### Hvad var evidensgrundlaget?

Da Produktivitetskommissionen udgav sin analyserapport om styring, ledelse og motivation i den offentlige sektor i september 2013, var evidensgrundlaget for, at højere motivation skulle give bedre præstationer, stadig i sin vorden. Hvad angår *public service motivation*, var der analyseresultater på vej i konferencepapirer med koblinger af motivationsmålinger og objektive registerdata, men ellers bestod evidensgrundlaget i høj grad af undersøgelser, hvor medarbejderens motivation og organisationens præstationer blev målt i samme spørgeskemaundersøgelse og vurderet ved hjælp af medarbejderne selv (Brewer 2008). Metodisk er det et relativt svagt design, fordi data om motivation og effekt stammer fra samme datakilde og derfor kan være præget af den samme skævhed. Derfor er det ikke muligt at sige noget om kausalitet i den type undersøgelser. De giver imidlertid en første indikation på, at der kan være en sammenhæng, og der er nu som nævnt også undersøgelser på vej med mere uafhængige præstationsmålinger.

Hvis vi ser på evidensgrundlaget for den anden anbefaling, nemlig at knytte tættere bånd mellem medarbejdernes kompetencer, præstationer og løn, så er anbefalingen baseret på studier fra den private sektor, som peger på, at præstationsløns har en positiv virkning på sygefravær, medarbejdertilfredshed og produktivitet. Litteraturen har efterhånden mange studier,

der viser en sammenhæng mellem aflønningsform og produktivitet, hvor eksisterende medarbejdere tilskyndes til at producere mere. Hertil kommer, at mere effektive medarbejdere søger hen, hvor de kan tjene en højere løn, dvs. en selektions-effekt. Produktivitetskommissionen henviser således til Lazear (2000), som netop viser denne dualitet. Ud over dette studie er der meget få egentlige kausale analyser, der viser, at indførelsen i sig selv hjælper på produktiviteten uden, at den følges op af andre tiltag, se fx Neal (2011). Et af dem er Lavy (2015), som viser, at resultatløns for lærere faktisk har haft en positiv effekt på elevernes senere uddannelses- og arbejdsmarkedskarriere.

Selvom erfaringer fra det private ikke kan overføres direkte, lægger kommissionen vægt på, at der er tegn på, at præstationsløns også giver resultater i det offentlige (Produktivtetskommissionen 2013:49). Produktivitetskommissionen inddrager også evidens, der tydeliggør kompleksiteten i brugen af præstationsbaseret løn i offentlige organisationer fx betydningen af lønsystemets troværdighed samt opfattelsen af præstationsaflønningen som enten kontrollerede eller understøttende.

Opsummerende kan man sige, at evidensgrundlaget for, at koblingen mellem ledelse, motivation og trivsel såvel som mellem kompetencer, præstationer og løn vil skabe bedre resultater, i nogen grad var til stede, da Produktivitetskommissionen virkede. Sammenhængene er mere komplekse, end anbefalingerne giver indtryk af, men det bliver i nogen grad diskuteret i kommissionens baggrundsrapporter.

### Er der sket noget siden?

Nu blot et par år senere er evidensgrundlaget for, at der er en sammenhæng mellem public service motivation og præstationer faktisk allerede meget bedre. For det første er der kommet et eksperimentelt studie, der viser, at der er en sammenhæng mellem public service motivation og sygeplejerskers præstationer i forbindelse med pakning af nødhjælp (Bellé, 2013). Konkret pakker sygeplejerskerne på frivillig basis nødhjælpsudstyr, som sendes til en krigszone i Afrika, og studiet viser, at sygeplejersker med høj public service motivation pakker mere nødhjælpsudstyr med færre fejl og på kortere tid end sygeplejersker med lav public service motivation. Men nu kan der være langt fra frivilligt nødhjælpsarbejde rettet mod Afrika til den danske offentlige sektor, og det er ikke givet, at resultater fra Italien også gælder i Danmark. Derfor er det relevant, at et dansk studie (Andersen, Heinesen & Pedersen 2014) bekræfter sammenhængen. Det undersøger relationen mellem folkeskolelærernes niveau af public service motivation og elevernes præstationer målt som karakterer i den danske folkeskole. Styrkerne ved dette studie er, at data kommer fra uafhængige datakilder, og at målingen foregår på individniveau, så det er den enkelte lærers public service motivation, der knyttes til de karakterer, som lærerens elever opnår. Evidensen for en sammenhæng mellem motivation og præstationer er altså styrket betydeligt siden Produktivitetskommissionens anbefalinger.

I forhold til sammenhængen mellem ledelse og motivation er der også her kommet ny evidens, som styrker anbefalingen.

Forskeren bag det italienske studie af sygeplejersker har nemlig også vist, at transformationsledelse giver bedre præstationer, og at der er en positiv interaktion mellem public service motivation og transformationsledelse. Når begge ting er til stede, præsteres der endnu mere (Bellé, 2014). Igen er det et eksperimentelt design, der gør det muligt at konkludere, at der findes en kausal sammenhæng, hvor de tidligere studier på området i høj grad påviser tilstedeværelsen af korrelationer. I Danmark er der desuden kommet et studium, der identificerer en af betingelserne for, at tydelig ledelse virker. Transformationsledelse viser sig nemlig kun at hænge positivt sammen med public service motivation, når der ikke er alvorlig værdikonflikt (Krogsgaard et al. 2014).

En ting er, om der er sket noget siden Produktivitetskommissionens arbejde ud fra en forskningsmæssig vinkel, en anden ting er udviklingen i den faktiske styring og ledelse. Selv om der ikke er givet et samlet startskud i forhold til at implementere Produktivitetskommissionens anbefalinger, springer det i øjnene, at debatten i nogen grad er polariseret efter konflikten om lærernes arbejdstid. Man kan se udviklingen som to modsatte tendenser svarende til hver af de to anbefalinger – og ved første øjekast svarende til styring rettet mod Le Grands *knights* og *knaves*. På den ene side står arbejdet med tillidsreformen med fokus på medarbejdermotivation, og på den anden side står en (oplevet) fortsat udrulning af NPM med fokus på belønningssystemer. Eksempelvis er Moderniseringsstyrelsens udspil om god arbejdsgiveradfærd i staten blevet fortolket som det sidstnævnte på grund af fokus på præstationsledelse. Forskningen peger netop på, at der er behov for en nuanceret position, hvor vi dels inddrager brugernes rolle i styringen og dels optimerer alle typer af styring i forhold til indsigten om, at der både er *knight* og *knaves* – og mange ansatte med begge typer motivation.

Lad os starte med det sidste først. Som nævnt har *motivation crowding* litteraturen fundet, at det er vigtigt, at styringstiltag så som præstationsaflønning og regler opfattes af de ansatte som understøttende for opgaveløsningen. Når man kigger nærmere på Moderniseringsstyrelsens udspil (2015), indeholder den faktisk en bestræbelse på netop at bruge disse indsigter sammen med de traditionelle NPM anbefalinger. Det kan imidlertid være svært at kommunikere, fordi alle parter oplever kommunikationen ud fra de erfaringer og opfattelser, de allerede har af bl.a. Moderniseringsstyrelsen og af konsulentfirmaet McKinsey, som lavede nogle af analyserne.

Bestræbelsen på at se offentligt ansatte som både *knights* og *knaves* kan også rette fokus på, at samme styringstiltag giver forskellige resultater alt efter den ledelsesmæssige autonomi (Aaes Nielsen 2013). Hvis den lokale leder ikke har et råderum til at tilpasse styringsinstrumenterne til de konkrete medarbejdere, er det vanskeligt at få dem til at blive opfattet understøttende.

Vi har længe vidst, at »vi får, hvad vi måler«, men eksistensen af de indre motivationsformer bør gøre os endnu mere opmærk-

somme på områder, hvor præstationsmålene er langt fra at være indikatorer på de målsætninger, man faktisk gerne vil opnå. Ikke alene kan der ske en målforskydning, vi kan også risikere at fortrænge medarbejdermotivation, hvis styringssystemet opleves som meget kontrollerende og meningsløst. På sådanne områder bør man overveje at lade være med at måle, fordi en måling af noget forkert kan være værre end ingen måling.

I forhold til den anden dimension i Le Grands model (brugernes handlingskapacitet og dermed skellet mellem at se brugerne som enten bønder eller dronninger) har vi også set en styringsmæssig udvikling siden Produktivitetskommissionens rapport. Både styring via uddelegering til de (altruistiske) offentligt ansatte og styring via præstationsbaseret aflønning tillægger som nævnt ikke brugerne nogen styringsmæssig rolle. Le Grand argumenterer for, at det oplagte valg af styring for beslutningstagere, der ser de ansatte som egoister og brugerne som dronninger, er valgfrihed til brugerne (hvor pengene følger brugeren). Det er en klassisk NPM model, hvor de kapable brugeres valg disciplinerer de egoistiske offentligt ansatte til at levere nogle gode ydelser. Ellers lukker den pågældende offentlige organisation. Modsat er det mere oplagt at vælge brugerinddragelse som styringsmodel, hvis man som beslutningstager ser brugerne som dronninger og de ansatte som altruister. Her forventes de ansatte at være villige til at tilpasse serviceydelserne til brugernes ønsker, når brugerne artikulerer disse. Udviklingen i retning af styringsmodeller, der tillægger brugerne større og større handlingskapacitet var allerede i gang, da Produktivitetskommissionen udgav sine rapporter, men den er fortsat med forøget styrke.

Le Grands model maner imidlertid til eftertanke. Vi ved fra forskningen (Andersen et al. 2012), at der er variation i brugernes kapacitet ligeså vel som i de ansattes motivation, og det er efter vores opfattelse vigtigt at overveje, hvad der sker, når hhv. *knaves* og *knights* møder bønder og dronninger i de forskellige styringsmodeller. Det er ikke nok at sige, at vi laver en styringsmodel til altruisterne (tydelig ledelse med fokus på motivation og trivsel) og en anden til egoisterne (især præstationsbaseret aflønning). Hvordan spiller de sammen, og hvordan virker en ledelse, der kombinerer begge anbefalinger? Fremadrettet kan brugerne også med fordel tænkes mere aktivt ind i styringen, bl.a. fordi det ikke er givet, at de (altruistiske) ansatte har samme opfattelse af det ønskværdige som brugerne (og politikerne). Hvad gør man styringsmæssigt, hvis de ansatte vil noget andet end brugerne og politikerne? Netop politikernes rolle er et af de temaer, som bliver behandlet i igangværende forskning. Et andet tema er mere robust viden om samspillet mellem de to anbefalinger, som Produktivitetskommissionen kommer med.

### **Kommer der til at ske noget nyt?**

Vi forventer, at den fremtidige videnskabelige udvikling på området især kommer til at ske på tre områder: Flere eksperimentelle studier, flere kombinationer af forskellige datakilder og bedre identifikation af præstationerne.

Et eksempel på et eksperimentelt studie er et igangværende felteksperiment med 600 offentlige og private ledere og deres knap 20.000 medarbejdere (www.LEAP-projekt.dk). Lederne er ved lodtrækning fordelt i fire grupper, hvoraf de tre grupper får et års undervisning i bestemte ledelsestilgange (transformationsledelse, transaktionsledelse og kombinationen deraf), mens den sidste fjerdedel er kontrolgruppe. Idéen er at gøre lederne bedre til at udøve den ledelsesstrategi, de bliver undervist i, hvorved der kommer en eksperimentel variation i ledelsesstrategierne. Det vil gøre det muligt at se, om de omtalte italienske resultater kan overføres til danske forhold og til ledelse af reel offentlig ydelsesproduktion på langt sigt.

Eksperimenter giver gode muligheder for at måle kausale effekter af ledelse, men derudover forventer vi også, at kommende forskning i endnu højere grad vil kombinere forskellige datakilder, således at vi får relativt objektive målinger af præstationerne kombineret med mere subjektive målinger af fx ledelsestilgang og medarbejdermotivation. På den måde bliver vores viden om sammenhængen mellem disse begreber og organisationernes præstationer mere robust. Et eksempel herpå er den nævnte analyse af public service motivation og elevpræstationer (Andersen et al. 2014).

I forhold til vores forventning om bedre identifikation af præstationer er det en velkendt pointe, at der er mange dimensioner af præstationer i (offentlige) organisationer. Vi forventer, at litteraturen i den kommende tid vil gå videre fra denne konsta-

tering til en mere udtømmende og systematisk diskussion af, hvilke kriterier der kan lægges til grund for vurderingen af præstationerne i offentlige organisation. Her kunne en distinktion være, hvilke interessenter der har fastlagt det givne kriterium for, hvad der er en god præstation. Det kan sætte fokus på det særlige ved at lede i den offentlige sektor, hvor politikerne og ultimativt borgerne er de ultimative principaler. I forlængelse heraf håber vi at få mere viden om, hvorvidt der er forskel på ledelse i private og offentlige organisationer. Det er nemlig et område, hvor der er fortsat er nogen uenighed i litteraturen.

### **Konklusion**

Selvom Produktivitetskommissionens to anbefalinger (hvh. om tydelig ledelse, motivation og trivsel og om kobling mellem præstationer, kompetencer og løn) er både meningsfulde og nogenlunde evidensfunderede (faktisk bedre nu end på udgivelsestidspunktet), er der stadig behov for mere viden. Vi mener især, at kombinationen af de to anbefalinger med fordel kan blive udforsket mere, ligesom vi også vurderer, at viden om de betingede sammenhænge – de forhold, der gør, at samme styring kan skabe vidt forskellige resultater – er vigtig. Vi kommer med andre ord til at arbejde med at nuancere Produktivitetskommissionens anbefalinger. Om vi så er på vej mod »(offentlig) ledelse, belønning og præstationer version 2.0«, må de kommende undersøgelser af især kombinationen af anbefalingerne afgøre. Vi ser i hvert fald synet på offentligt ansatte som både altruister og egoister som det afgørende nye i anbefalingerne samt i forvaltningsforskningen, som den foregår lige nu.

**REFERENCER:**

- Andersen, L.B., Pallesen, T. 2008. 'Not Just for the Money?' How Financial Incentives Affect the Number of Publications at Danish Research Institutions', *International Public Management Journal*, 11 (1): 28-47.
- Andersen, L.B., E. Heinesen, and L.H. Pedersen. 2014. »How does Public Service Motivation among Teachers Affect Student Performance in Schools?« *Journal of Public Administration Research and Theory* 24 (3): 651.
- Andersen, L.B., N. Kristensen & L.H. Pedersen. 2012. »Motivation og handlingskapacitet. Relationen mellem producenter og brugere af offentlige ydelser« *politica* 44 (1): 5-25.
- Antonakis, J., M. Fenley & S. Liechti. 2012. »Learning Charisma«, *Harvard business review*, 90 (6): 127-130.
- Bellé, N. 2013. Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance, *Public Administration Review*, 73 (1): 143-153.
- Bellé, N. 2014. »Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation«, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24 (1) 109-136.
- Binderkrantz, A. & J.G. Christensen (2012) Agency Performance and Executive Pay in Government: An Empirical Test *Journal of Public Administration Research & Theory* 22 (1): 31-54.
- Brewer, G.A. 2008. 'Employee and organizational performance', i J.L. Perry & A. Hondeghem (red.), *Motivation in public management. The call of public service*, Oxford University Press, Oxford.
- Hasnain, Z., N. Manning og J.H. Pierskalla. 2014. The Promise of Performance Pay? Reasons for Caution in Policy Prescriptions in the Core Civil Service. *World Bank Research Observer* 29 (2): 235-264.
- Gagné, M. & Deci, E.L. 2005, 'Self-determination theory and work motivation', *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no. 4, pp. 331-362.
- Jacobsen, C.B. & L.B. Andersen. 2015. *Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Strategies and Organizational Performance*. Accepteret til publicering i *Public Administration Review*.
- Jacobsen, C.B.; J. Hvitved & L.B. Andersen. 2014. Command and motivation: How the perception of external interventions relates to intrinsic motivation and public service motivation *Public Administration* 92 (4) 790-806.
- Kjeldsen, A.M. & Andersen, L.B. 2013. »How Pro-social Motivation Affects Job Satisfaction: An international analysis of countries with different welfare-state regimes«. *Scandinavian Political Studies* 36 (2): 153-176.
- Krogsgaard, J.A., P. Thomsen & L.B. Andersen. 2014. Only if we agree? How value conflict moderates the relationship between transformational leadership and public service motivation. *International Journal of Public Administration* 37 (12): 895-907.
- Le Grand, J. 2003. *Motivation, agency and public policy*, Oxford University Press, Oxford.
- Le Grand, J. 2010. 'Knights and knaves return: public service motivation and the delivery of public services', *International Public Management Journal*, vol. 13, no. 1, 56-71.
- Lavy, V. 2015. *Teachers' Pay for Performance in the Long-run: Effects on Students' educational and Labor Market Outcomes in Adulthood*, Working Paper 20983, NBER.
- Lazear, E. (2000). »Performance Pay and Productivity,« *American Economic Review*, 90(5): 1346-1361.
- Mikkelsen, M.F., C.B. Jacobsen & L.B. Andersen. 2015. Managing employee motivation: Exploring the connections between managers' enforcement actions, employee perceptions, and employee intrinsic motivation. Accepteret til publikation i *International Public Management Journal*.
- Moderniseringsstyrelsen. 2015. *God arbejdsgeveradferd*. <http://www.modst.dk/ServiceMenu/Nyheder-og-presse/Presse/Presseinformation/~media/Files/Presse/Pjece%20%20Godarbejdsgeveradfrd.pdf> (tilgået 25. februar 2015).
- Neal, D. 2011. »The Design of Performance Pay in Education,« *Handbook of the Economics of Education*, 4: 495-550.
- Produktivitetskommissionen (2013) *Styring, ledelse og motivation i den offentlige sektor. Analyserapport 3* <http://produktivitetskommissionen.dk/media/151231/Analyserapport%20til%20web.pdf> (tilgået 25. februar 2015).
- Aaes Nielsen, P. (2013). *Performance Information in Politics and Public Management: Impacts on Decision Making and Performance*. Aarhus: Forlaget Politica. (Politica ph.d.-serie).