

Offentlig ledelse Forår 2024 EFTERMIDDAGSHOLDET (kl. 14-17). Lokale 1330-018.

Poul Aaes Nielsen, Clara Siboni Lund & Jonas Maibom

Fagets overordnede formål er at gøre deltagerne i stand til at forstå, analysere og i sidste ende selv udøve ledelse i offentlige organisationer. Der er undervisere fra såvel statskundskab som økonomi, ligesom teksterne også trækker på flere fagtraditioner, og vi bruger denne tværfaglighed til at styrke læringen. Herunder anvendes underviserens forskellige fagligheder til at nuancere forståelsen af de enkelte temaer, selvom ansvaret for et givent element altid vil være fast forankret hos en af underviserne.

Læringsmålene er meget ambitiøse, og faget kræver stærke analytiske og kommunikative færdigheder. Det er ikke nok at have viden om offentlig ledelse, man skal også kunne komme ud over rampen med denne viden, og derfor er undervisningen tilrettelagt på mindre hold og med en klar forventning om, at alle studerende deltager aktivt i undervisningen hver gang. Pensum består af to danske bøger om ledelse og styring i en dansk kontekst (kolonne 3 og 4 i tabellen på næste side) kombineret med udvalgte klassiske eller helt nye videnskabelige artikler. Konkret er læringsmålene for faget, at deltagerne kan:

- redegøre for udvalgte teorier om offentlig ledelse og public management i bredere forstand
- redegøre for særlige offentlige karakteristika på såvel individ- som organisationsniveau
- redegøre for udvalgte empiriske forskningsresultater i offentlig ledelse
- sammenligne forskellige teories bud på, hvordan man bedriver god offentlig ledelse, og hvordan man opnår høj performance i offentlig og private organisationer
- vurdere anvendeligheden af forskellige teorier om offentlig ledelse
- vurderer fordele og ulemper i udvalgte empiriske forskningsstudier om offentlig ledelse
- diskutere, hvordan styringsparadigmer sætter rammerne for udøvelse af ledelse i offentlige organisationer
- anvende ledelsesteorier til at træffe kvalificerede beslutninger i offentlige organisationer.

Faget omhandler ledelse i offentlige organisationer, men vi vil også drage sammenligninger til private virksomheder. Fokus vil være på delelementerne af *public management* herunder strategi, organisationsstruktur og adfærd, og centrale temaer vil være motivation og ledelse af medarbejdere. Derudover vil faget fokusere på, hvordan ledelse foregår i offentlige organisationer med temaer så som offentlig organisationers omgivelser (hvorvidt de er mere omskiftelige og inkluderer flere interessenter end private organisationer), organisatoriske mål (hvorvidt offentlige organisationers mål er mere komplekse og flertydige), organisatoriske strukturer (hvorvidt offentlige organisationer har flere regler og mere hierarki) samt de ansattes motivation og værdier (hvorvidt offentligt ansatte har en særlig motivation for at gøre noget for samfundet og andre og er mindre materialistiske).

Undervisningen foregår på et hold med max. 30 deltagere i tre timer om ugen. Deltagerne vil i høj grad blive inddraget i undervisningen, som vil kombinere oplæg fra underviserens side med diskussioner, intensive gruppedrøftelser samt alternative læringsaktiviteter så som videofilm af ledelse i offentlige organisationer. Eksamen er mundtlig og afholdes i slutningen af juni. Bedømmelsen sker via intern censur efter 7-trinsskalaen.

UV-uge	Tema	Styringspa-radigmer	Ledelse off.+pri-vate org.	Andre bogkapitler	Artikler	Ansvar
1 (31/1)	Offentlige organisationer og deres omgivelser	Brug læring fra side 14-39 i første udgaven (OF pensum) eller læs kapitel 1-3 (41 sider)	Kap. 1 (17 sider) + Kap. 2 (22 sider)		Bager 2022 (ca. 3 sider) Le Grand 2010 (16 sider)	PAN, JM, CSL
2 (7/2)	Organisatoriske mål og effektivitet		kap. 9, s. 183-195 (13 sider)	Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 32-38 (7 sider) Kristiansen 2014, s. 13-23 (11 sider)	Locke & Latham 2002 (13 sider) Boyne 2002 (8 sider) Hood 2012 (8 sider)	PAN
3 (14/2)	Medarbejdermotivation og værdier	Kap. 7 (14 sider) PVM	Kap. 4 (31 sider) Kap. 6 (21 sider)		Pedersen 2015 (19 sider) Jensen, Jacobsen & Andersen 2019 (13 sider)	CSL
4 (21/2)	Transformationsledelse		Kap. 5 (15 sider) og kap. 7 (19 sider)		Jensen & Bro 2018 (15 sider) Bellé 2014 (28 sider) Jacobsen, Eriksen, Andersen & Bøllingtoft (15 sider)	CSL
5 (28/2)	Faglig ledelse og ledelsesidentitet	Brug læring om professionsstyre fra OF (genopfrisk evt. via kap. 3)			Lund 2021 (23 sider) Schott et al. 2016 (27 sider) Grøn, Bro & Andersen 2019 (21 sider)	CSL

6 (6/3)	Distribueret ledelse	Kap. 8 (19 sider)		Kjeldsen et al. 2020, uddrag s. 23-52 (30 sider)	Jakobsen et al. 2021 (22 sider) Kjeldsen & Andersen 2021 (24 sider)	CSL
7 (13/3)	Selektion ind og ud af den offentlige sektor				Heckman & Taber 2018 (7 sider) Barfort et al. 2019 (27 sider)	JM
8 (20/3)	Incitamenter og transaktionsledelse	Brug læring om NPM fra OF (genopfrisk evt. via kap. 4)		Lazear & Gibbs 2015, uddrag af kap. 10, s. 230-247 (18 sider)	Fryer, R. 2013 (32 sider) Card et al., 2012 (22 sider) Burgess et al., 2017 (21 sider) Kursorisk: Burgess & Ratto 2003, s. 285-299 (15 sider)	JM
9. 3/4	Brugen af (non-pecuniary) benefits samt Træning af kombineret transaktions- og transaktionsledelse			Lazear & Gibbs 2015, kap. 13, s. 309-319, 327-329 (14 sider)	Mas & Pallais, 2017 (36 sider) Bloom, Liang, Roberts & Ying 2015 (48 sider) Jacobsen & Andersen 2015 (12 sider)	JM (+CSL)
10 (10/4)	Strukturelle rammer	Brug læring om bureaukratiet fra OF (genopfrisk evt. via kap. 2)		Lazear & Gibbs 2015, uddrag af kap. 6, s. 125-142, (18 sider)	Jakobsen & Mortensen 2016 (11 sider) Garicono & Heaton 2010 (23 sider) Spenkuch et al. (2023) (31 sider)	JM

11 (17/4)	Strategisk ledelse			Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 38-45 (8 sider) Klausen 2014, s. 69-85 (17 sider) Christensen & Mortensen 2016, kap. 2 (28 sider)	Andrews, Boyne, Law & Walker 2009 (22 sider)	PAN
12 (24/4)	Datainformeret og resultatbaseret ledelse			Nielsen & Grøn 2021 (24 sider) Goldring & Berends 2009, s. 143-159 (17 sider)	Hansen & Nielsen 2022 (12 sider) Petersen, Laumann & Jakobsen 2019 (17 sider) Moynihan & Landuyt 2009 (9 sider)	PAN
13 (1/5)	Organisationskultur: hvordan man som leder kan påvirke og agere under/ift. Kulturen i organisationen			Jacobsen & Thorsvik 2013, kap 4 (35 sider) Christensen & Mortensen 2016, s. 117-118, 131-149 (21 sider) Kahneman, Sibony & Sunstein 2021. (15 s.) Sehested 1997 (17 sider)		PAN
14 (15/5)	Resultater af ledelse	Kap. 9 (30 sider)	Kap. 9, s. 195-207 (13 sider) Kap. 10 (10 sider)		Fryer 2017 (41 sider) Shaw 2019 (9 sider)	JM, CSL, PAN

15 (Tilgår)	Prøveeksamen og spørge- time					JM, CSL, PAN
----------------	---------------------------------	--	--	--	--	--------------------

Pensumliste:

Følgende grundbøger købes:

Bøger:

Andersen, Bro, Bøllingtoft, Eriksen, Holten, Jacobsen, Jensen, Ladenburg, Nielsen, Salomonson, Westergård-Nielsen & Würtz (2017). *Ledelse i offentlige og private organisationer*, 1. udgave. København: Hans Reitzels Forlag.

Andersen, L.B., C. Greve, K.K. Klausen & J. Torfing (2020). *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens*. 2. udgave. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Online-materiale/AU Library:

Andrews, Rhys, George A. Boyne, Jennifer Law & Richard M. Walker (2009). "Strategy Formulation, Strategy Content and Performance: An Empirical Analysis." *Public Management Review* 11 (1): 1-22.

Bager, Anders (2022). Er der forskel på offentlig og privat ledelse? Nyhedsbrev fra Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse. <https://ps.au.dk/cpl/nyheder/visning/artikel/er-der-forskel-paa-offentlig-og-privat-ledelse-ny-forskning-er-ude-nu>

Barfort, S., N. Harmon, F. Hjorth & A. Olesen (2019). "Sustaining Honesty in Public Service: The Role of Selection", *American Economic Journal: Economic Policy*. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/pol.20170688>

Bellé, Nicola (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: 109-136.

Bloom, N., J. Liang, J. Roberts & Z.J. Ying (2015): "Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment", *The Quarterly Journal of Economics*, 130, p. 165–218, <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>

Boyne (2002). Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales. *Public Money & Management*, 22(2), pp. 17-24.

Burgess & Ratto (2003). "The role of incentives in the public sector: Issues and Evidence", *Oxford Economic Papers* 19(2), pp. 285-299.

Burgess, S., Propper, C., Ratto, M., Tominey, E. (2017). "Incentives in the public sector: evidence from a government agency", *The Economic Journal*, 2017 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/eoj.12422>

Card, D., Mas, A., Moretti, E & E. Saez (2012). "Inequality at work: The effect of Peer Salaries on job satisfaction", *American Economic Review* <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.102.6.2981>

Fryer Jr., R.G. (2017). *Management and Student Achievement: Evidence from a Randomized Field Experiment* (w23437). National Bureau of Economic Research. <http://www.nber.org/papers/w23437> eller https://scholar.harvard.edu/files/fryer/files/mgmt_20170515_with_tables_figures.pdf

- Fryer, R. (2013). "Teacher Incentives and Student Achievement: Evidence from New York City Public Schools", *Journal of Labor Economics* 31(2), 373-407.
- Gariconi & Heaton (2010). "Information Technology, Organization, and Productivity in the Public Sector: Evidence from Police Departments", *Journal of Labor Economics* 28(1), pp. 167-201
- Grøn, C. H., L. Bro & L.B. Andersen (2019). "Public managers' leadership identity: concept, causes, and Consequences". *Public Management Review*, 1-21
- Hansen, Jesper A. & Poul A. Nielsen (2022). How Do Public Managers Learn from Performance Information? Experimental Evidence on Problem Focus, Innovative Search, and Change. *Public Administration Review*, 82(5), 946-957.
- Hood (2012). Public Management by Numbers as a Performance-Enhancing Drug: 2 Hypotheses. *Public Administration Review*, Vol 72(S1), pp. s85-s92.
- Jacobsen, Christian Bøtcher & Lotte Bøgh Andersen (2015). Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance. *Public Administration Review* 75, (6): 829–841.
- Jacobsen, C.B, T.L.M. Eriksen, L.B. Andersen & A. Bøllingtoft (2021). Can Leadership Training Improve Organizational Effectiveness? Evidence from a Randomized Field Experiment on Transformational and Transactional Leadership. *Public Administration Review*, Vol. 82, Iss. 1, pp. 117–131.
- Jakobsen, M.L., A.M Kjeldsen & T. Pallesen (2021). Distributed leadership and performance-related employee outcomes in public sector organizations. *Public Administration* 2021:1-22.
- Jakobsen, M.L.F. & Mortensen, P.B. (2016). Rules and the Doctrine of Performance Management. *Public Administration Review*, 76 (2): 302–312.
- Jensen, U.T., & L. Bro (2018). "How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction". *The American Review of Public Administration*, 48(6): 535–549.
- Jensen, U.T., C.B. Jacobsen & L.B. Andersen (2019). Only When We Agree! How Value Congruence Moderates the Impact of Goal-Oriented Leadership on Public Service Motivation. *Public Administration Review*, Vol. 79, Iss. 1, pp. 12–24.
- Kjeldsen A.M. & L.B. Andersen (2021). Leader-Employee Gap in Verbal Transactional Leadership and Distributed Leadership: Evidence From a Randomized Field Experiment. *Review of Public Personnel Administration*. (early view)
- Le Grand, Julian (2010). "Knights and Knaves Return: Public Service Motivation and the Delivery of Public Services", *International Public Management Journal* 13(1): 56-71.
- Locke, Edwin A. & Gary P. Latham (2002). "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey." *American Psychologist*, 57 (9): 705–717.
- Lund, C.S. (2021). Faglig ledelse i offentlige organisationer: Et multilevel studie af relevans og forudsætninger blandt afdelingssygeplejersker og sygeplejersker. *Politica*, 53. årg., nr. 4 2021, 335-357.
- Mas, A. & Pallais, A. (2017). "Valuing alternative work arrangements", *American Economic Review*, 107, no 12.
<https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257%2Faeer.20161500>

Moynihan, Donald P. & Landuyt, Noel (2009). How do Public Organizations Learn? Bridging Cultural and Structural Perspectives. *Public Administration Review*, pp. 1097-1105. (9 s.)

Pedersen, Mogens Jin (2015). *Capitalizing on the Forces within Us: Public Employee Motivation and Commitment at Work*. Aarhus: Politica. Side 31-49. Link: http://politica.dk/fileadmin/politica/Dokumenter/ph.d.-afhandling/mogens_jin_pedersen.pdf

Petersen, Niels Bjørn G., Trine V. Laumann & Morten Jakobsen (2019). "Acceptance or Disapproval: Performance Information in the Eyes of Public Frontline Employees." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(1): 101–17.

Schott, Carina; Daphne van Kleef & Mirko Noordegraaf (2016). Confused Professionals?: Capacities to cope with pressures on professional work, *Public Management Review*, 18:4, 583-610,

Shaw, K. (2019). "Bosses matter: The effects of managers on workers performance", *IZA World of Labor*: <https://wol.iza.org/articles/bosses-matter-the-effects-of-managers-on-workers-performance/long>

Spenkuch, J., Teso, E. & Xu, G. (2023). "Ideology and performance in public organizations", *Econometrica*, Vol 91
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.3982/ECTA20355>

Brightspace:

Christensen, Jørgen Grønnegård & Peter Bjerre Mortensen (2016). *I Politikens Vold. Offentlige Lederes Vilkår og Muligheder*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. Kap. 2: Lederen som politisk aktør og offer (33-60). (28s.)+(117-118; 131-149). (21s.)

Goldring & Berends (2009). *Leading with Data. Pathways to Improve Your School*. Corwin Press.

Jacobsen & Thorsvik (2013). Hvordan Organisationer Fungerer. *Organisation og Omgivelser* (3. udgave). København: Hans Reitzels Forlag. 32-45 (14 s.)+ Kap. 4, 114-148 (35 s.)

Kahneman, Sibony & Sunstein (2021). Hvordan grupper forstærker støj. I: *Støj. Sådan træffer du bedre beslutninger*. Lindhardt & Ringhof. Kap. 8, 114-128.

Kjeldsen, A.M.; C.N. Qvick, T.F. Jønsson & L.B. Andersen (2020). *Distribueret ledelse i den offentlige sektor*. København: Djøf Forlag, pp. 23-52.

Klausen, Kurt K. (2014). *Strategisk ledelse i det offentlige*. Gyldendal. pp. 69-85. (17 s.)

Kristiansen, Mads Bøge (red.) (2014). *Resultatstyring i den offentlige sektor*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. pp. 13-23.

Lazear, Edward P. & Michael Gibbs (2015). *Personnel Economics in Practice*, Second edition, John Wiley & Sons, pp. 125-142, 230-247, 309-319, 327-329 (50 s.).

Sehested, K. (1997). Professioner og strukturændringer. Ejersbo, (red.) *Politikere, ledere og professionelle i kommunerne – effekter af strukturændringer*, pp. 108-124. Odense: Odense Universitetsforlag. (17 s.)

E-bøger – adgang via AU Library

Heckman J.J. & Taber, C. (2018). Roy Model. In: Macmillan Publishers Ltd (eds) *The New Palgrave Dictionary of Economics*. (E-bog via AUL) [link](#)

Nielsen, Poul A. & Caroline H. Grøn (2021). How Can Public Managers Use Performance Management for Improvement Without Demotivating Employees? Book chapter in Leisink et al. (eds.). *Managing for Public Service Performance: How People and Values Make a Difference*. (25 s.) (Brightspace, alternativt: E-bog via AUL, 3 samtidige brugere) [link](#)