

Mads Pieter van Luttervelt, Mikkel Skov Benthem,  
Johan Kruse Rasmussen, Christian Bøtcher Jacobsen og  
Lotte Bøgh Andersen

# Som sagt så gjort? Betydningen af lederens personlige troværdighed for medarbejdermotivation når der bedrives transformationsledelse

Ledere er troværdige, når deres medarbejdere vurderer, at de vil handle i overensstemmelse med deres udtrykte intentioner. Spørgsmålet er, om medarbejdernes oplevelse af lederens personlige troværdighed har betydning for deres motivation? Vi undersøger dette med et survey-eksperiment, hvor vi eksponerer 817 Mturk-respondenter for forskellige videovignetter, der manipulerer en fiktiv leders troværdighed, når lederen udøver transformationsledelse. Resultaterne viser signifikante forskelle på den oplevede ledertroværdighed. Disse forskelle i personlig ledertroværdighed viser sig at påvirke respondenternes selvangivne motivation samt den tid, de bruger på at løse opgaver for lederen. Artiklens vigtigste bidrag er påvisningen af, at det er muligt at påvirke oplevelsen af personlig ledertroværdighed eksperimentelt, og at det kan påvirke motivationen hos respondenterne. Artiklen viser, at det er relevant at udbygge forskningen i ledertroværdighed.

Nøgleord: personlig ledertroværdighed, motivation, transformationsledelse, survey-eksperiment

Leveringen af offentlig service afhænger af, at den offentlige sektors medarbejdere er motiverede for at udføre opgaverne. Eksisterende studier af ledelsesadfærd og medarbejdermotivation (se fx Andersen et al., 2017 for en oversigt) har vist, at den nærmeste leders adfærd spiller en stor rolle for motivationen. Vi ved imidlertid mindre om, hvilken rolle lederens troværdighed spiller. På den ene side har ledere og medarbejdere kåret troværdighed som den allervigtigste lederegenskab (Lederne, 2013; Kouzes og Posner, 2012). På den anden side kan det være vanskeligere at være en troværdig leder i offentlige organisationer, hvor beslutninger er underlagt omskiftelige politiske hensyn. Det gælder ikke mindst på sundhedsområdet, hvor der er stor politisk bevågenhed, organisatorisk kompleksitet og mange uforudsete situationer. Eksempelvis har COVID-19-pandemien krævet gentagne tilpasninger i sundhedsvæsenet, som nok har

været nødvendige, men som formodentligt har udfordret sundhedsvæsenets ledesers muligheder for at leve op til deres udtrykte ledelsesintentioner. Selvom COVID-19-situationen er ekstrem, tydeliggør den sundhedsvæsenets uforudsigelige omskiftelighed og dermed den særlige relevans af ledertroværdighed i denne sektor.

Omskiftelighed kan resultere i manglende ledertroværdighed, som kan betyde, at ledelseskæden så at sige hopper af, og medarbejderne ikke motiveres af en given ledelsesadfærd (Andersen og Jakobsen, 2019). Hvis medarbejderne ikke oplever, at de kan stole på, at deres leder faktisk lader handling følge ord, lytter de formodentligt mindre til lederen (Men, 2012; Sant, 2016; Gabris og Ihrke, 1996). Det kan resultere i lavere motivation for at bidrage til at realisere målsætningerne. Modsat kan vi ikke være sikre på, at medarbejdernes oplevelse af lederens troværdighed faktisk påvirker motivationen. Det skyldes for det første, at de eksisterende empiriske studier fokuserer på fx medarbejderengagement (Men, 2012; Sant, 2016) eller stress og udbrændthed (Gabris og Ihrke, 1996) frem for motivation som afhængig variabel. De nævnte studier finder, at lederens troværdighed er positivt associeret med medarbejderengagement (Men, 2012; Sant, 2016), og negativt med stress og udbrændthed (Gabris og Ihrke, 1996). For det andet er studierne baseret på tværsnitsdata, hvorfor de ikke kan udtale sig om *kausale* effekter. For det tredje er anvendelsen af troværdighedsbegrebet i den eksisterende empiriske forskning præget af inkonsistens og manglende sammenhæng, så det er vanskeligt at sammenligne resultaterne (jf. oversigten i Rasmussen, van Luttervelt og Skov, 2020). Vi kan således ikke identificere studier, der direkte adresserer betydningen af ledertroværdighed for motivation (Rasmussen, van Luttervelt og Skov, 2020: 10-12). Det er artiklens ambition at begynde at udfylde dette hul i litteraturen. Det er vigtigt, fordi ledertroværdighed potentielt kan forstærke effekten af ledelsesadfærd, ligesom manglende troværdighed kan afkoble sammenhængen mellem ledelsesadfærd og medarbejdermotivation.

I det hele taget er ledelse vigtig for, at offentlige organisationer lykkes med at opnå deres målsætninger (Van Wart 2013; O'Toole og Meier, 2011: 2; Wang et al., 2011). Ledelse handler om "at skabe resultater sammen med og via andre mennesker" (Andersen et al., 2017: 14). Det sker blandt andet ved, at lederen gennem transformationsledelse tydeliggør over for medarbejderne, hvad der er ønskværdigt, og hvordan medarbejderne kan bidrage til at opnå dette. Men det er ikke givet, at medarbejderne faktisk tror på, at lederen gør det, vedkommende siger, at han/hun vil gøre. Sagt på en anden måde er argumentet, at det er svært for ledere at skabe resultater sammen med og via medarbejderne, hvis deres medarbejdere ikke oplever dem som troværdige (Kouzes og Posner, 2011;

Yukl, 2012: 77). Modsat kan ledertroværdighed bidrage til, at medarbejderne accepterer de målsætninger, som lederen kommunikerer, og bliver mere villige til at arbejde for at realisere dem (Hannah og Jennings, 2013: 11). En gyldig undersøgelse af betydningen af troværdighed kræver dog dels et tydeligt defineret teoretisk begreb, dels et forskningsdesign, som kan belyse, om medarbejderoplevelen ledertroværdighed kan påvirke medarbejdermotivationen i en kontekst, hvor lederen faktisk gør en indsats for at skabe resultater sammen med og via andre. Uanset hvor troværdig lederen er, bliver medarbejderne næppe motive-rede, hvis lederen sidder passivt på sit kontor.

I artiklen undersøger vi forskningsspørgsmålet: Hvordan påvirker lederens personlige troværdighed medarbejdernes motivation i en kontekst, hvor lederen praktiserer transformationsledelse? Der er flere grunde til, at vi fokuserer netop på medarbejderoplevelen personlig ledertroværdighed, motivation og transformationsledelse. For det første udspiller ledelse sig mellem mennesker. Det gør personlig ledertroværdighed særligt relevant (Kouzes og Posner, 1990: 29). Som vi kommer tilbage til, behandler vi personlig ledertroværdighed som en erfaringsbaseret vurdering af, hvor plausibelt det er, at en given leder handler i overensstemmelse med sine udtrykte intentioner. For det andet er motivation vigtig, fordi eksisterende forskning har dokumenteret, at motivation påvirker såvel individuel som organisatorisk resultatskabelse (Grant, 2008; Andersen, Heinesen og Pedersen, 2014). For det tredje er transformationsledelse meget udbredt i den offentlige sektor (Ledelseskommisionen, 2017). Som vi vender tilbage til, er det plausibelt, at ledertroværdighed også er relevant for effekterne af andre typer ledelsesadfærd, hvilket senere studier kan gå videre med at undersøge. Fokus i denne artikel er nemlig på betydningen af varierende ledertroværdighed.

Der er en god grund til, at vi ikke allerede har sikker viden om kausalsammenhængen mellem personlig ledertroværdighed og medarbejdermotivation. Det er næppe tilfældigt, hvilke ledere der har høj personlig troværdighed – det er givetvis koblet til evnen til at bedrive ledelse i bredere forstand. Et tværsnitstudie af personlig ledertroværdighed, transformationsledelse og medarbejdermotivation ville med andre ord ikke sige meget om den kausale betydning af ledertroværdighed. Alle tre forhold bliver set som ønskværdige (blandt andet af Ledelseskommisionen 2018), og personer med tendens til at give socialt ønskværdige svar vil formentlig gøre dette for alle tre forhold (Kim og Kim, 2016). Da vi ønsker at undersøge den mulige kausale effekt af personlig ledertroværdighed, har vi tilrettelagt undersøgelsen som et survey-eksperiment. Vi bruger videovignetter til at manipulere en fiktiv leders personlige troværdighed for 817 amerikanere rekrutteret gennem Amazon Mechanical Turk (MTurk). Vi er opmærksomme på indvendingerne imod resultaternes overførbarhed til reelle

leder-medarbejderforhold i offentlige organisationer. Vi har bevidst valgt denne tilgang til dette første studie af effekter af ledertroværdighed på medarbejdermotivation, da MTurk giver mulighed for stor kontrol af undersøgelsen. Hvis ledertroværdighed har positiv betydning for medarbejdermotivationen i denne kontrollerede kontekst, er der potentiale for at undersøge sammenhængen for reelle leder-medarbejderforhold. Vi genoptager diskussionen sidst i artiklen.

Artiklens struktur er som følger: Først præsenterer vi vores forståelse af personlig ledertroværdighed samt de teoretiske argumenter for betydningen for medarbejdernes motivation. Dernæst redegør vi for artiklens forskningsdesign, datagrundlag og analysestrategi. Herefter præsenterer vi undersøgelsens resultater, før vi slutteligt konkluderer og perspektiverer på resultaterne og deres gyldighed.

## Hvad er personlig ledertroværdighed?

Litteraturen har mange forståelser af begrebet ledertroværdighed (Williams, Raffo og Colbert, 2018: 518), og der er ikke konsensus om én specifik definition (se gennemgang af litteraturens definitioner i Rasmussen, van Luttervelt og Skov, 2020). I arbejdet med at afgrænse begrebet, så det bliver entydigt nok til anvendelse i en kausalundersøgelse, har vi lagt vægt på tre forhold. For det første ser vi ledertroværdighed som et gradsspørgsmål. Man kan som leder være mere eller mindre troværdig (Kim et al., 2009: 1439; Norton, Murfield og Baucus, 2014: 519). For det andet omhandler begrebet ”følgernes” opfattelse af lederens troværdighed (Campbell, 1993: 30). Den danske oversættelse af ”follower” lyder mærkelig, og i denne sammenhæng undersøger vi også alene de menige medarbejdere. Men principielt er en mellemlider også følger af toplederen. Det er følgernes (her medarbejdernes) opfattelser, der påvirker deres reaktioner og handlinger (Jacobsen og Andersen, 2015: 832), og det er vigtigt i en undersøgelse af motivation. Fordi mennesker oplever de samme situationer forskelligt (Fleenor et al., 2010), vil forskellige følgere ikke nødvendigvis vurdere den samme leder som lige troværdig (Kouzes og Posner, 1990). I dette studie fokuserer vi derfor på den enkelte følgers opfattelse af nærmeste leders troværdighed. For det tredje afgrænser vi vores forståelse af ledertroværdighed til udelukkende at vedrøre sammenhængen mellem en given leders ord og handlinger (Moorman et al., 2012: 385). Det personlige element i personlig ledertroværdighed handler dermed i vores begrebsanvendelse om følgerens erfaringsbaserede tiltro til, at den *givne* leders handlinger er konsistente med lederens udtrykte intentioner (Holmes og Parker, 2017: 73; Kouzes og Posner, 2011: 33; Andersen og Jacobsen, 2019). I artiklen behandler vi begrebet personlig ledertroværdighed som

følgerne (medarbejdernes) erfaringsbaserede vurdering af, hvor plausibelt det er, at en given leder handler i overensstemmelse med sine udtrykte intentioner.

Litteraturen beskriver flere forhold med relevans for den personlige ledertroværdighed (se fx oversigt i Rasmussen, van Luttervelt og Skov, 2020), og det er derfor relevant at begrunde det specifikke fokus på adfærdsmæssig integritet i denne undersøgelse. De mest oplagte alternativer er ærlighed og kompetence. Ærlighed relaterer sig til lederens klargørelse af sine intentioner over for følgeren i form af oprigtighed, åbenhed og transparens (Kouzes og Posner, 2011: 9-10, 125; Hermalin, 2007: 17; Gatling et al., 2017: 11). Argumentet er, at lederens ærlighed får følgerne til at regne med, at lederens ord er et udtryk for lederens reelle intentioner. Kompetence omhandler lederens ledelsesmæssige og fagspecifikke formåen og lederens evne til at indgå i sociale relationer (Swanson og Kent, 2014; Amos og Klimoski, 2014: 120). Argumentet er her, at lederen kun kan omsætte sine udtrykte intentioner til handlinger, hvis lederen som person evner at udvise denne adfærd. Vi betvivler ikke relevansen af hverken ærlighed eller kompetencer, men i dette studie af kausaleffekterne af personlig ledertroværdighed fokuserer vi udelukkende på adfærdsmæssig integritet. Adfærdsmæssig integritet er særligt relevant at fokusere på, da følgeren gennem sine erfaringer med lederen opnår *faktisk* information om sammenhængen mellem lederens ord og handlinger over tid. Derudover er det muligt at gennemføre en gyldig undersøgelse af variationer i personlig ledertroværdighed med denne begrebsforståelse. Følgerne kan få forskellig information om mønstret i lederens adfærd, og det kan ændre følgerne vurderinger af, hvor plausibelt det er, at lederens handlinger vil afspejle lederens intentioner i fremtiden (Norton, Murfield og Baucus, 2014: 519).

Sammenfattende er personlig ledertroværdighed vurderet af følgerne, og det erfaringsbaserede element består i, at disse følgere har set, at lederen har gjort, hvad lederen sagde, han/hun ville gøre (dvs. har høj adfærdsmæssig integritet). Det benytter følgerne i en vurdering af, hvor plausibelt det er, at netop den givne leder (personligt) omsætter sine udtrykte intentioner til handlinger. Vi er opmærksomme på, at hensynet til at kunne foretage en kausalundersøgelse resulterer i, at troværdighedsbegrebet afgrænses væsentligt; både i forhold til (personlig) ledertroværdighed og i forhold til det brede baggrundsbegreb som eksisterer i litteraturen, hvor troværdighed både kan være knyttet til iboende kvaliteter hos lederen, perceptioner hos følgerne og formelle såvel som uformelle institutioner (Jakobsen, Andersen og Luttervelt, 2021). I diskussionsafsnittet vender vi tilbage til, hvordan fremtidige undersøgelser kan arbejde med en bredere begrebsafgrænsning.

## Hvordan har personlig ledertroværdighed betydning for medarbejdermotivation, når der udøves transformationsledelse?

Personlig ledertroværdighed er især relevant, når en leder udøver ledelseshandlinger, hvor medarbejderne vurderer plausibiliteten af de udtrykte intentioner. Det kan eksempelvis være som led i transaktionsledelse, hvor lederen lover medarbejderen belønninger for opnåelse af resultater, eller transformationsledelse, som er adfærd, der har til formål at udvikle, kommunikere og fastholde en attraktiv vision for en organisation. Vi forventer, at personlig ledertroværdighed kan være relevant i forbindelse med mange typer ledelsesadfærd, men her undersøger vi transformationsledelse. Dels er det meget udbredt i offentlige organisationer (Ledelseskommisionen, 2017), dels kan vi forvente, at betydningen af transformationsledelse særligt afhænger af, om medarbejderne bliver overbevist af lederens udtrykte intentioner. Ledere, der udøver transformationsledelse, italesætter først en appellerende vision. Derefter tydeliggør de kontinuerligt over for deres følgere, hvordan følgernes handlinger bidrager til at opnå visionen (Jensen et al., 2019). Hvis lederen vel at mærke er troværdig, er argumentet, at transformationsledelse motiverer følgerne til at arbejde for at opnå de organisatoriske målsætninger.

Vi argumenterer i forlængelse heraf for, at der er tre betingelser, som skal være opfyldt, inden lederen kan lykkes med sin ledelsesadfærd; herunder transformationsledelse: Den første betingelse er, at lederen lykkes med at kommunikere til følgerne, hvad vedkommende ønsker, at følgerne skal gøre. Den anden betingelse er, at lederen begrunder, hvorfor følgerne skal agere i overensstemmelse med lederens ønske. Det handler om at motivere følgerne til at agere på en bestemt måde. Vi forstår motivation som “den potentielle energi, en person er villig til at lægge bag opnåelsen af et givent mål” (Andersen og Pedersen, 2014: 14). Transformationsledelse begrunder en bestemt handling ved at knytte opnåelsen af et højere formål til handlingen (An et al., 2019). Det kan være at gøre en positiv forskel for den enkelte borger (Bro og Jensen, 2020) eller samfundet som helhed (Wright, Moynihan og Pandey, 2012). Med andre ord fremlægger lederen en intention over for følgerne og gør det klart, hvad formålet med en given handling er (Andersen og Jakobsen, 2019: 291-293).

Den tredje betingelse er i forlængelse heraf, at følgerne skal tro på lederens begrundelse, hvilket ofte indebærer, at følgeren tror på, at begrundelsen, som lederen giver, bliver til virkelighed; eksempelvis at det anviste arbejde faktisk resulterer i en positiv forskel for den enkelte borger eller samfundet. Vi forventer, at lederens personlige troværdighed er vigtig for, at den tredje betingelse bliver opfyldt. Det skyldes, at en troværdig leder skaber tryghed i kraft af forudsigeligheden i sin adfærd (Sant, 2016: 128; Asencio, 2016: 10). Det handler

med andre ord om, at følgerne tror på lederens ord – herunder at lederens ord er udtryk for lederens reelle intentioner – og (især) at følgerne kan regne med, at lederens handlinger er overensstemmende med lederens ord (Grant og Summanth, 2009: 929). Når dette er tilfældet, vil følgerne i højere grad acceptere lederens budskaber og føle sig motiverede for at opnå organisatoriske mål (Men, 2012: 171; Gabris og Ihrke, 1996: 233). Dette er begrundelsen for artiklens hovedargument om en positiv effekt af personlig ledertroværdighed på følgernes motivation, såfremt lederen udøver ledelse.

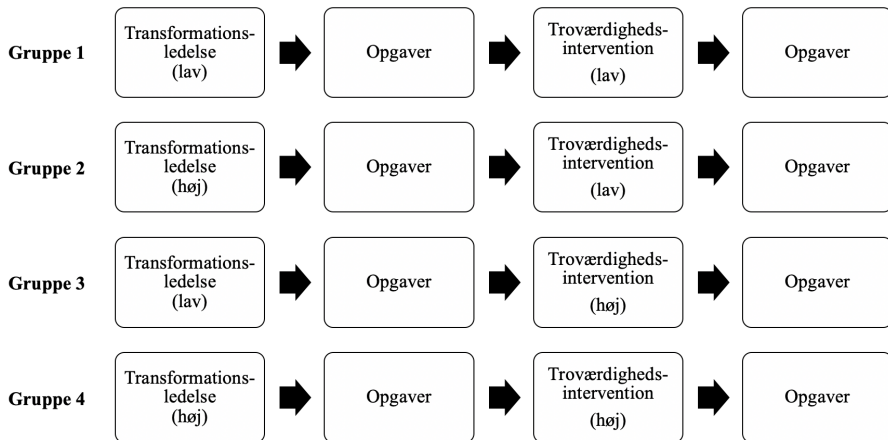
Hvad angår transformationsledelse, er implikationen af vores argument, at lederen er nødt til at blive anset for at være troværdig for at kunne lykkes med at udvikle, kommunikere og fastholde en vision over for følgerne. Lederen forventes således at have mere gennemslagskraft, når vedkommende kommunikerer visionen, hvis det er tydeligt for følgerne, at lederen selv tror på visionen og vil gøre noget for at realisere den (Kotter, 1999: 101-102). Hvis lederen ikke er personligt troværdig, svarer det til, at følgerne ikke har god grund til at forvente, at lederen vil bestræbe sig på at realisere visionen (Andersen og Jakobsen, 2019: 288). Endelig vil en leder, som følgerne ser som troværdig, i højere grad være i stand til at fastholde visionen, idet lederen gennem sine handlinger har vist, at lederen selv er villig til (kontinuerligt) at arbejde for at realisere visionen (Kotter, 1999: 118-220; Brown, Treviño og Harrison, 2005: 129-130). Derfor er det artiklens hovedforventning, at lederens personlige troværdighed øger følgernes motivation, såfremt lederen praktiserer transformationsledelse.

## Forskningsdesign

Artiklens forskningsdesign består af et survey-eksperiment, der benytter videovignetter til at påvirke respondenternes opfattelse af transformationsledelse og personlig ledertroværdighed. Mere konkret tager survey-eksperimentet udgangspunkt i et randomiseret between-subjects design. Logikken er, at respondenterne tilfældigt inddeles i fire grupper, og hver gruppe bliver eksponeret for forskellige videovignetter, der manipulerer hhv. transformationsledelse og personlig ledertroværdighed. Efter hver videovignette udfører respondenterne en række opgaver (se figur A1 og A2 i online appendiks). Eksperimentets opbygning fremgår af figur 1.

Set i lyset af artiklens ambition om at belyse, om personlig ledertroværdighed kan påvirke medarbejdermotivationen i en kontekst, hvor lederen bedriver transformationsledelse, er survey-eksperimentet et oplagt design. Det er nemlig en relativt omkostningseffektiv måde at studere kausale sammenhænge på (Blom-Hansen, Morton og Serritzlew, 2015: 161). Der er imidlertid to hovedudfordringer ved at benytte survey-eksperimentet til at belyse denne type pro-

Figur 1: Illustration af eksperimentets opbygning



blemstilling. For det første er det en udfordring at skabe en intervention, som er tilstrækkelig intensiv til at påvirke respondentens opfattelse af lederen og dennes ledelse (Blom-Hansen og Bækgaard, 2015: 160). Dette er nødvendigt for at kunne etablere en kontekst med aktiv transformationsledelse og undersøge, om lederens personlige troværdighed påvirker motivationen. For det andet kan survey-eksperimentet ikke skabe et leder-medarbejderforhold, der svarer til relationerne i en virkelig offentlig organisation. Dels indgår der kun én person i survey-eksperimentet og mindst to personer i reelle leder-medarbejderforhold, dels er sidstnævnte også mere varige end et survey-eksperiment. Det betyder, at vi ikke direkte kan generalisere undersøgelsens fund uden for den eksperimentelle kontekst. Resultaterne kan derimod besvare det grundlæggende spørgsmål om, hvorvidt personlig ledertroværdighed faktisk kan påvirke motivation i en fuldt kontrolleret, kortvarig situation. Hvis det er tilfældet, kan fremtidig forskning designe undersøgelser til at studere kausalsammenhængen i en organisatorisk kontekst (som vi diskuterer senere).

Vi håndterer den første udfordring relateret til lav manipulationsintensitet ved at benytte et narrativ, som gør det muligt for lederen at bedrive ledelse for at motivere sine følgere til at udføre en bestemt opgave. Herunder tester vi, om narrativet påvirker respondenternes opfattelse af lederens adfærd i eksperimentet (dvs. vi laver manipulationstjek). Vi valgte at benytte COVID-19-pandemien som narrativ i survey-eksperimentet, da den på undersøgelsestidspunktet i maj 2020 var genstand for stor bevågenhed i hele verden. Vaccineudviklingen var på dette tidspunkt i sin indledende fase, hvor effekten på celleniveau af forskellige



vaccinekandidater blev undersøgt gennem prækliniske studier. Den kollektive interesse i at udvikle en vaccine mod en udbredt sygdom gjorde det muligt at lave en relevant situation, hvor en leder kunne udøve transformationsledelse og udvise en større eller mindre grad af adfærdsmæssig integritet. Konkret var scenariet, at respondenterne var del af et forskningsprojekt på et offentligt universitet, der arbejder for at udvikle en vaccine mod COVID-19. Respondenterne skulle løse simple opgaver i form af optælling af celler inficeret med coronavirus i et mikroskop for at træne en kunstig intelligens til at kunne identificere inficerede celler hurtigt og akkurat. På den måde etablerede vi to afgørende forudsætninger for at skabe en intensiv eksperimentel intervention. For det første får respondenterne en oplevelse af at bidrage til udviklingen af vaccinen gennem deres handlinger. For det andet kan lederen i videovignetterne bedrive transformationsledelse for at motivere respondenterne til at udføre opgaverne. Forud for undersøgelsens gennemførelse foretog vi endvidere et pilotstudie med 308 danske respondenter. Det viste, at respondenterne rent faktisk lod sig påvirke af lederens adfærd i eksperimentet (se Rasmussen, van Luttervelt og Skov, 2020). Etisk var vores forskningsdesign forsvarligt, fordi eksperimentet foregik i MTurk, som er designet blandt andet til at undersøge hypotetiske situationer på en måde, hvor respondenterne bliver økonomisk kompenseret for at leve sig ind i konteksten for undersøgelserne i besvarelsesituationen. Muligheden for at få information med varierende sandhedsværdi er herunder en del af det informerede samtykke. Derudover debriefede vi respondenterne ved at informere om, at de havde deltaget i et eksperiment med et fiktivt narrativ (Mutz, 2011: 101-104).

Selvom vi er opmærksomme på forskellene til reelle leder-medarbejderforhold, bestræbte vi os på at gøre survey-eksperimentet så relevant så muligt for faktiske interaktioner mellem ledere og medarbejdere i offentlige organisationer. For det første benyttede vi videovignetter frem for tekstvignetter. Det giver et mere realistisk billede af en ledelsessituation (Gilmore og Adolph, 2017; Auspurg og Hinz, 2015: 73-74). Videoerne bevirker, at respondenterne "møder" deres leder – spillet af en skuespiller (se appendiks). De oplevede med andre ord en situation, der tilnærmer sig interaktionen mellem leder og medarbejder på en arbejdsplads. Et tidligere studie viser, at ledelse kan simuleres på denne måde, selvom kommunikationen udelukkende går fra leder til medarbejder (Antonakis et al., 2015). For det andet leverede medarbejdere kontinuerligt et stykke arbejde for og oplevede gentagne interaktioner med lederen (Andersen og Jakobsen, 2019: 297; Kouzes og Posner, 1990: 32). Dette var samtidig en forudsætning for at kunne manipulere personlig ledertroværdighed, hvilket vi uddyber i operationaliseringsafsnittet nedenfor.

## Operationalisering

### *Variationer af transformationsledelse i vignetterne*

I den første videovignette møder respondenterne Erik. Han udgiver sig for at være leder af et forskningshold på et offentligt universitet, der arbejder på at udvikle en vaccine mod COVID-19. Foruden at introducere respondenterne til de konkrete opgaver, praktiserer Erik et højt eller lavt niveau af transformationsledelse. I operationaliseringen af transformationsledelse har vi lagt vægt på tre forhold. For det første kommunikerer lederen i interventionen, der skal inducere høj transformationsledelse, eksplicit en vision og forholder sig til, hvordan respondenterne gennem deres arbejde bidrager til at realisere den. I interventionen, der skal inducere lav transformationsledelse, kommunikerer lederen mere nøgternt, hvordan respondenterne skal løse opgaver, der vil hjælpe forskningsgruppen med at identificere celler, der er inficeret med coronavirus (se appendiks). For det andet er det vigtigt at sammenligne forskellige grader af transformationsledelse frem for fraværet og tilstedeværelsen af ledelse. Derfor begrundes lederen i begge interventionsvarianter eksempelvis, hvorfor respondenterne skal udføre opgaverne. Det er urealistisk, at lederen i en organisation, der løfter en samfundsopgave, slet ikke kommunikerer formålet med organisationens arbejde til medarbejderne. For det tredje er graden af praktiseret transformationsledelse den eneste forskel på interventionsvarianterne. Tidligere har karisma været fremstillet som et element af transformationsledelse (Dvir et al. 2002; Williams, Raffo og Clark, 2018: 512). At være en karismatisk leder kan bidrage til at lykkes med transformationsledelse, men det er i sig selv ikke en del af at bedrive transformationsledelse (Jensen et al., 2019: 10). Af denne årsag benytter lederen i begge interventionsvarianter sig i et begrænset og ensartet omfang af såvel verbale som nonverbale karismatiske elementer (Antonakis et al., 2015).

Respondenternes opfattelse af transformationsledelsen måles med spørgsmålene, ”Erik konkretiserede en klar vision for organisationen”, og ”Erik gjorde det klart, hvordan jeg gennem udførelsen af opgaverne bidrog til opnåelsen af visionen” (inspireret af Jensen et al., 2019). Respondenterne tilkendegiver deres opfattelse på en skala fra 0-10, hvor 10 udtrykker i høj grad og 0 i lav grad.

### *Variationer i personlig ledertroværdighed i vignetterne*

Operationaliseringen af personlig ledertroværdighed skal påvirke følgerens opfattelse af, at lederen agerer troværdigt. Den består derfor i, at lederen i interventionen, der skal inducere høj ledertroværdighed, agerer i overensstemmelse med den intention, som han har kommunikeret til respondenterne, mens lede-

ren i interventionen for lav ledertroværdighed undlader at agere i overensstemmelse med den kommunikerede intention.

I den første videovignette kommunikerer lederen (i interventionerne for såvel høj som lav transformationsledelse) sin intention til respondenterne. Intentionen går på, at lederen vil gennemføre forskningsprojektet, som har til formål at udvikle en vaccine. Herefter italesætter lederen, at hans forskningschef har udtrykt skepsis over for forskningsprojektet pga. dets risikofyldte natur. Risikoen består i, at mange forskningshold arbejder parallelt for at udvikle en vaccine, og chancerne for at være de første til at udvikle en vaccine er små. Erik siger imidlertid, at han er fortrøstningsfuld, hvad angår projektets gennemførelse, fordi det er lykkedes ham at overbevise sin forskningschef om, at hun skal støtte projektet (se appendiks).

Når respondenterne eksponeres for den næste videovignette, møder de Erik for anden gang. Erik fortæller, at forskningschefen har anbefalet ham at nedlægge forskningsprojektet, da hun vurderer, at chancerne for at vinde vaccinekapløbet er for små. Erik befinder sig derfor i et krydspres. På den ene side har Eriks forskningschef opfordret ham til at nedlægge forskningsprojektet. På den anden side har Erik tydeligt kommunikeret en intention til respondenterne om, at forskningsprojektet bliver gennemført. Uanset om respondenterne eksponeres for interventionen for høj eller lav ledertroværdighed, er konteksten den samme. Med andre ord skal lederen i begge situationer træffe et valg. Forskellen mellem de to interventionsvarianter består i, at Erik træffer to forskellige valg. I interventionen for høj personlig ledertroværdighed fortæller Erik, at han er en mand af sine ord, og at arbejdet med vaccineudviklingen er af så stor betydning, at han ikke kan gå med til at nedlægge projektet. Lederen er troværdig, da han handler i overensstemmelse med sin udtrykte intention. I interventionen for lav personlig ledertroværdighed, fortæller Erik respondenterne, at det ikke er en høj prioritet for ham at gennemføre projektet, da han anerkender forskningschefens bekymringer. Lederen fremstår mindre troværdig, da hans handling ikke er i overensstemmelse med hans tidligere udtrykte intention.

Personlig ledertroværdighed måles med spørgsmålet "I hvilken grad oplever du, at Erik omsætter sine ord til handlinger?" Sværskalaen går fra 0 til 10, hvor 0 indikerer i lav grad, og 10 indikerer i høj grad. Spørgsmålsformuleringen bevirker, at det er tydeligt for respondenterne, at det er lederen, Erik, som vedkommende skal forholde sig til.

### *Motivation*

Den energi, respondenterne lægger i at løse opgaverne, er udtryk for deres motivation i forhold til opnåelsen af den målsætning, som lederen kommunikerer;

at udvikle en vaccine. For at måle motivationen konstrueres både et subjektivt og et objektive mål. Det subjektive mål beder respondenter selvangive, hvor motiverede de er, ud fra følgende spørgsmål: "Hvor motiveret er du for at udføre de kommende opgaver?" Spørgsmålsformuleringen er inspireret af blandt andre Nielsen et al. (2019), men i stedet for at have fokus på generel motivation for opgaveløsning, fokuserer vi i artiklen her på motivation i forhold til den specifikke opgave, som respondenteren stilles over for. Svorskalaen går fra 0-10, hvor høje værdier indikerer høj motivation. Det objektive mål er udtryk for den faktiske mængde energi, som respondenteren investerer i opnåelsen af målsætningen. Konkret måler vi, hvor meget tid respondenteren i gennemsnit bruger på hver opgave. De to typer mål har hver deres styrker (se fx Lazear og Gibbs, 2015: 218-219). Den objektive måling (her af tidsforbruget) er reliabel og lider ikke under bias knyttet til fx social ønskværdighed. Den subjektive måling (her spørgsmålet til respondenternes egen opfattelse af motivationen) er derimod sammenlignelig med eksisterende motivationsundersøgelser. Den er heller ikke udfordret af manglende sikkerhed for, at tiden faktisk er anvendt på opgaveløsning. For det objektive mål kan det ikke udelukkes, at tiden er brugt på andet end at løse opgaverne. På den måde håndterer de to motivationsmålinger hinandens blinde pletter.

## Datagrundlag

Artiklens datagrundlag består af 817 amerikanske respondenter, som blev rekrutteret gennem MTurk til at gennemføre vores survey-eksperiment 20.-21. maj 2020. MTurk er et online rekrutteringsværktøj, som betaler deltagere (også benævnt "Turkers") for fx at gennemføre en undersøgelse (Bækgaard et al., 2015: 336). Vores økonomiske ressourcer tillod os at rekruttere 800 respondenter. De resterende 17 respondenter gennemførte eksperimentet tilfredsstillende, men gjorde ikke efterfølgende krav på deres betaling. Vi har valgt at distribuere vores survey via Mturk af tre årsager. For det første udgør Mturk en belejlig platform til dataindsamling, da det er muligt at nå ud til mange respondenter med forskellige karakteristika på kort tid (Bækgaard et al., 2015). For det andet viser flere studier (se fx Mullinix et al., 2015; Berinsky, Huber og Lens, 2012: 366), at data indsamlet gennem Mturk er reliabelt i den forstand, at respondenternes adfærd – herunder hvordan de reagerer på interventioner i eksperimenter – generelt er sammenlignelig med den adfærd, som mennesker, der er rekrutteret gennem mere traditionelle metoder, eller som indgår i laboratorieeksperimenter, udviser (Stritch, Pedersen og Taggart, 2017: 491). Dette taler for, at MTurk kan anvendes som et gyldigt værktøj til at udføre eksperimentel forskning i menneskelig adfærd (Berinsky, Huber og Lens, 2012: 351; Stritch,

Pedersen og Taggart, 2017: 491). Det er dog vigtigt at pointere, at der ikke er nogen garanti for, at respondenternes adfærd vil afspejle medarbejderes adfærd i offentlige organisationer. Derfor er vi påpasselige med ikke at generalisere direkte til offentligt ansatte. Hovedformålet med eksperimentet er således som nævnt at undersøge, om der overhovedet kan ske en påvirkning fra personlig ledertroværdighed til medarbejdermotivation. Det handler ikke om at få belæg for at sige, at der sker en påvirkning i danske offentlige organisationer. Det gør det til en mindre væsentlig indvending, at eksperimentet er udført i en amerikansk kulturel kontekst.

Hver respondent modtog 1,2 USD for at gennemføre survey-undersøgelsen. Respondenterne har dermed et økonomisk incitament til at gennemføre undersøgelsen så hurtigt som muligt. Vi definerer imidlertid en række krav til en valid besvarelse; hele undersøgelsen skal gennemføres, alle videovignetterne skal ses til ende, og der skal angives et korrekt svar på et opmærksomhedstjek (Paolacci, Chandler og Ipeirotis, 2010: 415). Ligeledes skal respondenterne tidligere have gennemført minimum én survey på platformen og have godkendt 95 pct. af sine tidligere besvarelser. Derudover nedfælder vi yderligere to eksklusionskriterier for en valid besvarelse i analyserne, hvor respondentens objektivt målte motivation i form af tidsforbrug er den afhængige variabel. Baseret på pilotstudiet og Rogstadius et al. (2011: 324) ekskluderes respondenter, hvis de bruger mindre end 30 sekunder og mere end tre minutter og 20 sekunder på at besvare en enkelt opgave. Et meget kort tidsforbrug tyder på, at respondenterne ikke tager opgaven alvorligt, mens et meget langt tidsforbrug anses for at være udtryk for, at respondenterne i en periode har forladt besvarelsen.

Tabel 1 viser respondenternes fordeling på baggrundsvariablene køn, alder og uddannelsesniveau for analyserne, hvor selvangiven motivation er afhængig variabel. Det fremgår, at der er signifikant flere kvinder i gruppe 4 end i de andre grupper. Ved sand randomisering er der altid en sandsynlighed for, at grupperne er forskellige (Mutz, 2011: 109). Vi kontrollerer i alle analyser for køn, alder og uddannelsesniveau, givet de ikke ubetydelige forskelle mellem grupperne. Tabel A1 (se online appendiks) viser datagrundlaget bestående af 524 respondenter for analyserne, hvor objektivt målt motivation (tidsforbrug) benyttes som afhængig variabel. En inspektion af de frasorterede respondenter viser, at gruppernes sammensætninger ikke ændrer sig substantielt fra udgangspunktet med de 817 respondenter.

Tabel 1: Deskriptiv statistik

Variabel	Kategori	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4
Interventions-kombinationer		Lav transformations- ledelse og lav troværdighed	Høj transformations- ledelse og lav troværdighed	Lav transformations- ledelse og høj troværdighed	Høj transformations- ledelse og høj troværdighed
Køn	Kvinde	70 (37,2 %)	77 (38,7 %)	85 (39,5 %)	111 (51,6 %)
	Mand	117 (62,2 %)	121 (60,8 %)	130 (60,5 %)	102 (47,4 %)
	Andet	1 (0,5 %)	1 (0,5 %)	0 (0 %)	2 (0,9 %)
Alder	17-25	16 (8,5 %)	12 (6,0 %)	22 (10,2 %)	28 (13,0 %)
	26-35	95 (50,5 %)	82 (41,2 %)	84 (39,1 %)	73 (33,9 %)
	36-45	36 (19,2 %)	52 (26,1 %)	53 (24,7 %)	56 (26,0 %)
	46-55	24 (12,8 %)	37 (18,6 %)	28 (13,0 %)	39 (18,1 %)
	56-65	14 (7,5 %)	12 (6,0 %)	19 (8,9 %)	15 (6,5 %)
	65+	3 (1,6 %)	4 (2,0 %)	9 (4,19 %)	5 (2,3 %)
Uddannelses-niveau	Some high school	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (0,9 %)	0 (0 %)
	High school	33 (17,6 %)	26 (13,1 %)	35 (16,3 %)	28 (13,0 %)
	Trade school	9 (4,8 %)	14 (7,0 %)	12 (5,6 %)	17 (7,9 %)
	Bachelor's degree	104 (55,3 %)	107 (53,8 %)	123 (57,2 %)	117 (54,4 %)
	Master's degree or PhD	40 (21,3 %)	51 (25,6 %)	42 (19,5 %)	51 (23,7 %)
	Andet	2 (1,1 %)	1 (0,5 %)	1 (0,5 %)	2 (0,9 %)
n	817	188	199	215	215

## Analysestrategi

Vi starter med at gennemføre en lineær regressionsanalyse (OLS) med kontrol for køn, alder og uddannelsesniveau, hvor de eksperimentelle grupper er uafhængig variabel, og hhv. selvangiven (og dermed subjektivt målt) motivation og objektivt målt motivation (tidsforbrug) er afhængige variable. Denne analyse giver et overblik over den gennemsnitlige fordeling mellem grupperne på målene for motivation. Dernæst gennemfører vi en regressionsanalyse for at se, om interventionerne påvirker respondenternes opfattelse af hhv. transformationsledelse og lederens personlige troværdighed. Endelig foretager vi en regressionsanalyse, der suppleres med en instrumentvariabel analyse (se online appendiks), hvor vi undersøger, om opfattelsen af lederens personlige troværdighed er associeret med højere motivation. Ved at foretage disse analyser kan vi komme tættere på at afdække, om effekten af ledertroværdighedsinterventionen på motivation går gennem respondenternes opfattelse af lederens personlige troværdighed.

Variablen for selvangiven motivation er censored, idet en stor del af respondenterne angiver den maksimale værdi på svarskalaen. Vi benytter derfor tobit-specifikation i de analyser, hvor selvangiven motivation fungerer som afhængig variabel. Tobitspecifikationen estimerer den latente funktion ved censorede afhængige variable (Messner, Mayr og Zeileis, 2016; Greene, 2008: 764-766). For at øge den statistiske power i analyserne kan de grupper, der eksponeres for den samme type transformationsledelsesintervention, sammenlægges i undersøgelsen af, om transformationsledelse påvirker motivation før interventionen af personlig ledertroværdighed. Derudover kan grupperne, der modtager den samme type ledertroværdighedsintervention, sammenlægges i undersøgelsen af betydningen af personlig ledertroværdighed for motivation, hvis interventionen for transformationsledelse ikke påvirker opfattelsen af transformationsledelse.

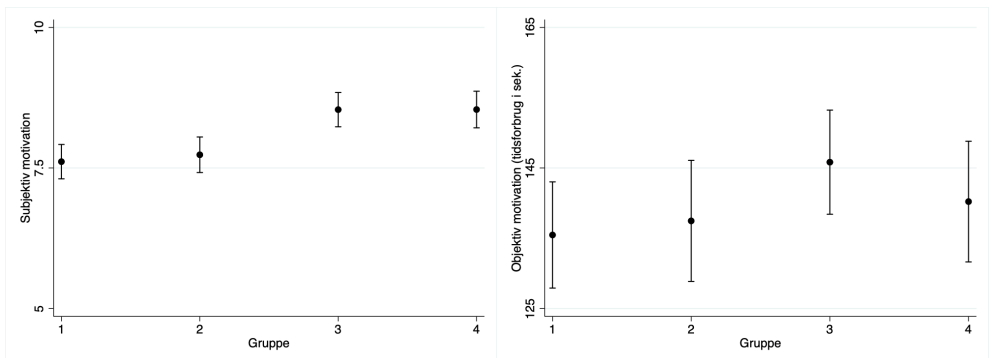
## Resultater

Først giver vi et overblik over motivation blandt de respondenter, der så ledere med hhv. høj og lav adfærdsmæssig integritet. Dernæst undersøger vi, om der er en tilsvarende forskel mellem disse respondenter's oplevelse af lederens personlige troværdighed. Det er med til at underbygge, at oplevet personlig ledertroværdighed kan ses som mekanismen, hvorigennem personlig ledertroværdighed påvirker medarbejdermotivation. Sidste led i analysen undersøger således sammenhængen mellem oplevet personlig ledertroværdighed og motivation.

### Forskelle i motivation mellem de eksperimentelle grupper

Når vi gennemfører en analyse med lineær regression (OLS) med kontrol for køn, alder og uddannelsesniveau, kan vi se, at de grupper, der er eksponeret for videovignetten, hvor Erik udviser høj adfærdsmæssig integritet (for at øge den personlige ledertroværdighed), viser sig at være mere motiverede for at udføre opgaver for lederen (venstre del af figur 2). Mere konkret scorer gruppen, der eksponeres for interventionerne for hhv. høj transformationsledelse og høj adfærdsmæssig integritet, 0,93 point højere for selvangiven motivation ( $p < 0,01$ ) sammenlignet med gruppen, der er eksponeret for interventionen, der tilsvarende havde til formål at inducere lav transformationsledelse og lav personlig ledertroværdighed. Der er ikke signifikant forskel mellem de eksperimentelle grupper på det objektive motivationsmål (tidsforbrug), men vi ser en tilnærmelsesvis signifikant forskel ( $p = 0,06$ ) mellem grupperne, der er blevet eksponeret for lav transformationsledelse i kombination med enten lav eller høj personlig ledertroværdighed (højre del af figur 2). Gennemsnitligt set bruger respondenterne, der er eksponeret for lav transformationsledelse og høj personlig ledertroværdighed, ca. 10 sekunder længere på at udføre opgaverne sammenlignet med gruppen, der eksponeres for lav transformationsledelse og lav personlig ledertroværdighed.

Figur 2: Illustration af den gennemsnitlige motivation fordelt på de eksperimentelle grupper



Note: Bjælkerne i figuren viser et 95 pct. konfidensintervaller. Gruppe 1 = lav transformationsledelse, lav personlig ledertroværdighed. Gruppe 2 = høj transformationsledelse, lav personlig ledertroværdighed. Gruppe 3 = lav transformationsledelse, høj personlig ledertroværdighed. Gruppe 4 = høj transformationsledelse, høj personlig ledertroværdighed.



En mulig indvending er, at det er kombinationen af transformationsledelse og ledertroværdighed, der påvirker motivationen frem for kun ledertroværdigheden. En sådan interaktionseffekt kan ikke udelukkes, såfremt der er mere variation i graden af transformationsledelse, end det er tilfældet i denne undersøgelse. Inddragelse af et interaktionsled mellem transformationsledelse og ledertroværdighed ændrer imidlertid hverken resultaterne for selvangiven motivation eller for det objektive motivationsmål (tidsforbrug). Disse analyser kan findes i online-appendikset.

### *Betydning af transformationsledelsesinterventionen for opfattelsen af transformationsledelse*

På tværs af grupperne opfatter respondenterne, at lederen i høj grad har en klar vision for organisationen med en gennemsnitsværdi på 8,47 ( $\sigma = 1,83$ ), samt at lederen gjorde det klart, hvordan respondenterne gennem udførelsen af opgaverne bidrog til at realisere visionen med en gennemsnitsværdi på 8,67 ( $\sigma = 1,74$ ). Det viser sig, at der ikke er statistisk signifikant forskel i opfattelsen af transformationsledelse mellem grupperne, der er eksponeret for interventionen for høj og lav transformationsledelse. Vi kan dermed ikke konstatere en påvirkning af interventionen for transformationsledelse på opfattelsen af transformationsledelse. En mulig forklaring på resultatet er, at narrativet er så stærkt, at lederen ikke behøver at eksplicite, hvad visionen er. Da der ikke er forskel på gruppernes opfattelse af transformationsledelse, sammenlægger vi i resten af artiklens analyser grupperne, som har modtaget den samme intervention for personlig ledertroværdighed.

### *Betydning af ledertroværdighedsinterventionen for personlig ledertroværdighed*

Vi kan se, jf. model 1 i tabel 2, at grupperne, der har fået interventionen for høj personlig ledertroværdighed frem for interventionen for lav personlig ledertroværdighed, vurderer, at Erik i højere grad omsætter sine ord til handling ved gennemsnitligt at placere ham 0,42 point ( $p < 0,01$ ) højere på en skala fra 0-10 end grupperne, der fik interventionen, der skal inducere lav personlig ledertroværdighed. Forskellen er endnu større, når vi benytter den del af datagrundlaget, hvor der er valide data for objektivi målt motivation (0,61 point med  $p < 0,01$ , jf. model 2 i tabel 2). Interventionen påvirker således respondenternes opfattelse af lederens personlige troværdighed.

*Table 2: Effekten af troværdighedsinterventionen på personlig ledertroværdighed*

	Model 1 Datagrundlag for selvangiven motivation	Model 2 Datagrundlag for objektiv motivation
Eksperimentel intervention		
Lav personlig ledertroværdighed	Ref.	Ref.
Høj personlig ledertroværdighed	0,42** (0,14)	0,61** (0,18)
Konstant		
Personlig ledertroværdighed	6,94*** (1,48)	6,99*** (0,96)
n	817	524
R <sup>2</sup>	0,03	0,03

Note: †  $p < 0,1$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ . Standardfejl rapporteres i parentes. Ved anvendelse af tobitspecifikation estimeres pseudo R<sup>2</sup>. Model 1 estimerer effekten af interventionen for personlig ledertroværdighed på personlig ledertroværdighed baseret på datagrundlaget for selvangiven motivation. Model 2 estimerer effekten af interventionen for personlig ledertroværdighed på personlig ledertroværdighed baseret på datagrundlaget for objektivt målt motivation. I alle modeller kontrolleres der for køn, alder og uddannelsesniveau.

### *Sammenhængen mellem opfattet personlig ledertroværdighed og selvangiven motivation*

Table 3 viser sammenhængen mellem respondenternes opfattelser af lederens personlige troværdighed og deres vurdering af deres egen motivation. Regressionsmodellen estimerer 0,53 point større gennemsnitlig selvangiven motivation på en skala fra 0-10 hos følgere, der vurderer deres leder som et skalapoint mere troværdig (på skalaen fra 0 til 10, hvor 10 er maksimalt troværdig).

*Table 3: Sammenhængen mellem opfattet personlig ledertroværdighed og selvangiven motivation*

	Tobitspecifikation
Personlig ledertroværdighed	0,53*** (0,03)
Konstant	4,58** (1,50)
n	817
Pseudo-R <sup>2</sup>	0,06

Note: †  $p < 0,1$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ . Standardfejl rapporteres i parentes. Ved anvendelse af tobitspecifikation estimeres pseudo R<sup>2</sup>. Analysen er foretaget på det samlede datasæt. Tabellen viser den lineære sammenhæng med brug af tobitspecifikation mellem respondenternes udsagn om personlig ledertroværdighed og motivation. Der kontrolleres for køn, alder og uddannelsesniveau.

### *Sammenhængen mellem opfattet personlig ledertroværdighed og objektivt målt motivation*

Tabel 4 viser den tilsvarende analyse for respondenternes faktiske tidsforbrug på løsningen af opgaverne (den mere objektive indikator på deres motivation). Tobitregressionen viser, at personlig ledertroværdighed hænger positivt sammen med deres tidsforbrug ( $p < 0,01$ ). Det svarer til, at respondenternes gennemsnitlige tidsforbrug efter interventionen er knap 30 sekunder længere for hvert skalapoints højere oplevet personlig ledertroværdighed.

*Tabel 4: Sammenhængen mellem opfattet personlig ledertroværdighed og tidsforbrug*

	Model 2 Tobitspecifikation
Personlig ledertroværdighed	29,3** (1,00)
Konstant	117,97*** (11,34)
n	524
Pseudo-R <sup>2</sup>	0,06

Note: †  $p < 0,1$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ . Standardfejl rapporteres i parentes. Analysen er foretaget på det samlede datasæt, hvor det objektive motivationsmål benyttes som afhængig variabel (se tabel A1 i online appendiks). Tabellen viser den lineære sammenhæng med brug af tobitspecifikation mellem respondenternes udsagn om personlig ledertroværdighed og motivation (tidsforbrug). Der kontrolleres for køn, alder og uddannelsesniveau.

Samlet set yder resultaterne støtte til artiklens forventning om, at lederens personlige troværdighed kan øge følgerens motivation i en kontekst, hvor lederen praktiserer transformationsledelse. Resultaterne er tydelige for selvrapporтерet motivation, men den samme tendens viser sig, når motivation måles via respondentens tidsforbrug.

### **Konklusion og diskussion**

Artiklens overordnede formål er at undersøge, om personlig ledertroværdighed kan øge medarbejdermotivationen i en kontekst, hvor der udøves transformationsledelse. Artiklens empiriske fund tyder på, at dette er tilfældet. Respondenter i survey-eksperimentet, der blev udsat for en leder, der udviste adfærdsmæssig integritet, vurderede efterfølgende lederen som mere personlig troværdig og blev mere motiverede til at løse opgaverne. Effekten er signifikant og substantielt betydningsfuld på deres udsagn om deres egen motivation, og den samme tendens kan spores, omend ikke med samme høje signifikansniveau, for den mere objektivt målte motivation i form af tidsforbrug.

Artiklens valg af survey-eksperimentet som forskningsdesign prioriterer den interne validitet. Med survey-eksperimentet kan vi altså være sikre på, at der er et kausalt forhold mellem den inducerede personlige ledertroværdighed og respondenternes motivation, når de – som i alle grupperne i det gennemførte survey-eksperiment – opfatter, at lederen bedriver transformationsledelse. Det ligger i survey-eksperimentets natur, at der er grænser for, hvor stærk en intervention kan gøres (Blom-Hansen og Bækgaard, 2015). Artiklen demonstrerer ikke desto mindre, at det faktisk er muligt at tilrettelægge en eksperimentel intervention ved brug af videovignetter, som har en betydelig effekt i forhold til at kunne påvirke menneskers opfattelse af personlig ledertroværdighed. Dertil kommer, at vi har to målinger af motivation, der viser samme billede: at medarbejderoplevet personlig ledertroværdighed øger motivationen, givet at lederen udøver transformationsledelse.

Resultaterne kan ikke umiddelbart generaliseres til det danske sundhedsvæsen eller til danske offentlige organisationer i almindelighed. Vi må med andre ord være meget påpasselige med at udtale os om den direkte overførbarhed af artiklens empiriske fund. For det første afspejler videovignetterne ikke et reelt leder-medarbejderforhold, da de ikke tillader gensidig interaktion mellem leder og medarbejder. For det andet er respondenterne rekrutteret gennem en online platform, hvorfor det ikke er sikkert, at de tager rollen som medarbejder lige så alvorligt, som de ville gøre, hvis de eksempelvis var ansat som medarbejdere i laboratoriet på et universitetshospital. For det tredje er respondenterne rekrutteret i USA, og der kan være kulturelle forskelle i størrelsen på diverse ledelseffekter (Meier et al., 2015). En styrke ved artiklens resultater er, at de tydeliggør, at det også fremadrettet er relevant at undersøge effekterne af personlig ledertroværdighed. Artiklen viser, at det er muligt at manipulere personlig ledertroværdighed, og at ledertroværdighed har betydning for medarbejdermotivationen under survey-eksperimentets kontrollerede forhold.

Vi ser tre farbare veje for den videre forskning i betydningen af ledertroværdighed. For det første kan fremtidig forskning med fordel arbejde med en bredere konceptualisering af ledertroværdighed. Vi har med vilje afgrænset begrebet til personlig ledertroværdighed med fokus på adfærdsmæssig integritet, men ikke-eksperimentelle studier vil tillade en bredere begrebsforståelse. For det andet kan fremtidig forskning gennemføre studier af personlig ledertroværdighed, ledelsesadfærd og motivation med afsæt i reelle leder-medarbejderforhold. Det kan blandt andet bygge på kvalitative data. Herunder kan det afdækkes, hvorvidt der er en sammenhæng mellem lederens troværdighed og motivation, når der praktiseres andre former for aktiv ledelse end transformationsledelse. Forskningen har identificeret positive sammenhænge mellem motivation og

andre målsætningsorienterede ledelsesformer såsom transaktionsledelse (Nielsen et al., 2019) og distribueret ledelse (Kjeldsen et al., 2020), og der er gode argumenter for, at lederens troværdighed også vil have en positiv betydning for motivation, når disse ledelsesformer praktiseres. For brugen af den verbale form for transaktionsledelse er argumentet for betydningen af troværdighed, at medarbejderne skal kunne stole på, at den positive feedback er funderet i en *troværdig* intention om faktisk at se og anerkende medarbejdernes indsats og resultater. For distribueret ledelse er en *troværdig* deling af ledelsesopgaver på afstemt vis tilsvarende vigtig. For det tredje kan konteksten som nævnt have betydning for, hvad ledere kan og vil gøre og dermed for ledertroværdigheden. Mange offentlige ledere befinder sig i et krydspres, hvor de på den ene side stiller medarbejderne noget i udsigt, mens de på den anden side skal være loyale overfor deres egen leder. Denne artikel viser, at den medarbejderoplevede personlige ledertroværdighed kan påvirke motivation i et survey-eksperiment. Fremtidige studier må afgøre, om ledertroværdighed også er vigtig for medarbejdermotivationen i kontekster med stor organisatorisk kompleksitet såsom sundhedsområdet.

## Supplerende materialer

Supplerende materialer til artiklen findes her.

## Litteratur

- Amos, Benjamin og Richard J Klimoski. (2014). Courage: Making teamwork work well. *Group & Organization Management* 39 (1): 110-128.
- An, Seung Ho, Kenneth J. Meier, Anne Bøllingtoft og Lotte Bøgh Andersen (2019). Employee perceived effect of leadership training: Comparing public and private organizations. *International Public Management Journal* 22 (1): 2-28
- Andersen, Lotte Bøgh og Mads Leth Jakobsen (2019). Vil handling følge ord? Betingelser for en troværdig ledelsesintention. *Politica* 51 (3): 288-306.
- Andersen, Lotte Bøgh og Lene Holm Pedersen (2014). *Styring og motivation i den offentlige sektor*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Andersen, Lotte Bøgh, Eskil Heinesen og Lene Holm Pedersen (2014). How does public service motivation among teachers affect student performance in schools? *Journal of Public Administration Research and Theory* 24 (3): 651-671.
- Andersen, Lotte Bøgh, Louise Ladegaard Bro, Anne Bøllingtoft, Tine Louise Mundbjerg Eriksen, Ann-Louise Holten, Christian Bøtcher Jacobsen, Ulrich Thy Jensen, Jacob Ladenburg, Poul Aaes Nielsen, Heidi Houlberg Salomonsen, Niels Westergård-Nielsen og Allan Würtz (2017). *Ledelse i offentlige og private organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag.

- Antonakis, John, Giovanna d'Adda, Roberto Weber og Christian Zehnder (2015). Just words? Just speeches? On the economic value of charismatic leadership. Working paper. [http://www.hec.unil.ch/jantonakis/ADWZ\\_Charisma.pdf](http://www.hec.unil.ch/jantonakis/ADWZ_Charisma.pdf)
- Asencio, Hugo (2016). Leadership, trust, and organizational performance in the public sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences, Special Issue*.
- Auspurg, Katrin og Thomas Hinz. (2014). *Factorial survey experiments*. SAGE Publications, Inc.
- Berinsky, Adam, Gregory A. Huber og Gabriel Lenz (2012). Evaluating online labor markets for experimental research: Amazon.com's Mechanical Turk. *Political Analysis* 20 (3): 351-368.
- Blom-Hansen, Jens og Martin Bækgaard (2015). Kan borgerne motiveres til at samproducere ved hjælp af information om performance? *Politica* 47 (2): 144-163.
- Blom-Hansen, Jens, Rebecca Morton og Søren Serritzlew (2015). Experiments in public management research. *International Public Management Journal* 18 (2): 151-170.
- Bro, Louise Ladegaard og Ulrich Thy Jensen (2020). Does transformational leadership stimulate user orientation? Evidence from a field experiment. *Public Administration* 98 (1): 177-193.
- Brown, Michael E., Linda K. Treviño og David A. Harrison (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97 (2): 117-134.
- Bækgaard, Martin, Caroline Baethge, Jens Blom-Hansen, Claire Dunlop, Marc Esteve, Morten Jakobsen, Brian Kisida, John Marvel, Alice Moseley, Søren Serritzlew, Patrick Stewart, Mette Thomsen og Patrick Wolf (2015). Conducting experiments in public management research: A practical guide. *International Public Management Journal: Experiments in Public Management Research* 18 (2): 323-342.
- Campbell, David (1993). Good leaders are credible leaders. *Research-Technology Management* 36: 29-31.
- Dvir, Taly, Dov Eden, Bruce Avolio og Boas Shamir (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *The Academy of Management Journal* 45 (4): 735-744.
- Fleenor, John W., James W. Smither, Leanne E., Atwater, Philip W. Braddy og Rachel E. Sturm (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *Leadership Quarterly* 21 (6): 1005-1034.
- Gabris, Gerald T. og Douglas M. Ikhre (1996). Burnout in a large federal agency: Phase model implications for how employees perceive leadership credibility. *Public Administration Quarterly* 20 (2): 220-249.
- Gatling, Anthony, Cass Shum, Laura Book og Billy Bai (2017). The influence of hospitality leaders' relational transparency on followers' trust and deviance behaviors:

- Mediating role of behavioral integrity. *International Journal of Hospitality Management* 62: 11-20.
- Gilmore, Rick O. og Karen E. Adolph (2017). Video can make behavioural science more reproducible. *Nature Human Behaviour* 1 (7): 1-28.
- Grant, Adam M. (2008). Employees without a cause: The motivational effects of prosocial impact in public service. *International Public Management Journal* 11 (1): 48-66.
- Grant, Adam M. og John J. Sumanth (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology* 94: 927-944.
- Greene, William (2008). *Econometric analysis*, 6. udg. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Hannah, Sean T. og Peter L. Jennings (2013). Leader ethos and big-C character. *US Army Research* 267: 8-16.
- Hermalin, Benjamin E. (2007). Leading for the long term. *Journal of Economic Behavior & Organization* 62: 1-19.
- Holmes, William T. og Michele A. Parker (2017). Communication: Empirically testing behavioral integrity and credibility as antecedents for the effective implementation of motivating language. *International Journal of Business Communication* 54 (1): 70-82.
- Jacobsen, Christian Bøtcher og 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.
- Jakobsen, Mads L.F., Lotte Bøgh Andersen og Mads Pieter van Luttervelt (2021). Theorizing leadership credibility: The nature, causes and impact of perceived credibility of stated leadership initiatives. Paper præsenteret ved IRSPM Conference 2021.
- Jensen, Ulrich Thy, Lotte Bøgh Andersen, Louise Ladegaard, Anne Bøllingtoft, Tine Louise Mundbjerg Eriksen og Ann-Louise Holten. (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society* 51 (1): 3-31.
- Kim, Seung Hyun og Sangmook Kim (2016). National culture and social desirability bias in measuring public service motivation. *Administration & Society* 48 (4): 444-476.
- Kim, Tae-Yeol, Thomas S. Bateman, Brad Gilbreath og Lynne M. Andersson (2009). Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model. *Human Relations* 62 (10): 1435-1458.
- Kjeldsen, Anne Mette, Christian Nyvang Qvick, Thomas Faurholt Jønsson og Lotte Bøgh Andersen (2020). *Distribueret ledelse i den offentlige sektor*. København: Djøf Forlag.

- Kotter, John P. (1999). *I spidsen for forandringer*. København: Peter Asschenfeldts nye forlag.
- Kouzes, James M. og Barry Z. Posner (1990). The credibility factor: What followers expect from their leaders. *Management Review* 79 (1): 29-33.
- Kouzes, James M. og Barry Z. Posner (2011). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. Hoboken: John Wiley og Sons.
- Kouzes, James M. og Barry Z. Posner (2012). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*, 5. udg. San Francisco: Jossey- Bass.
- Lazear, Edward P. og Michael Gibbs (2015). *Personnel economics in practice*, 3. udg. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Ledelseskommisionen (2017). *Offentlige ledere og ledelse anno 2017. Afrapportering fra Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse*.
- Lederne (2013). Lederes og medarbejders vurdering af, hvad der kendetegner den gode leder og den gode medarbejder i den private sektor. <https://www.lederne.dk/-/media/files/footer/presse/undersogelser/ledels/godeledereoggodemedarbejdereendelig.pdf> tilgæet 17. November 2020.
- Meier, Kenneth J., Simon Calmer Andersen, Laurence. J. O'Toole, Nathan Favero og Søren C. Winter (2015). Taking managerial context seriously: Public management and performance in U.S. and Denmark schools. *International Public Management Journal* 18 (1): 130-150.
- Men, Linjuan (2012). CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review* 38: 171-173.
- Messner, Jakob W., Georg J. Mayr og Achim Zeileis (2016). Heteroscedastic censored and truncated regression with crch. *The R Journal* 8 (1): 173-181.
- Moorman, Robert H., Todd C. Darnold, Manuela Priesemuth og Craig P. Dunn (2012). Toward the measurement of perceived leader integrity: Introducing a multi-dimensional approach. *Journal of Change Management* 12 (4): 383-398.
- Mullinix, Kevin, Thomas Leeper, James Druckman og Jeremy Freese (2015). The generalizability of survey experiments. *Journal of Experimental Political Science* 2 (2): 109-138.
- Mutz, Diana C. (2011). *Population-based survey experiments*. Princeton: Princeton University Press.
- Nielsen, Poul Aaes, Stefan Boye, Ann-Louise Holten, Christian Bøtcher Jacobsen og Lotte Bøgh Andersen (2019). Are transformational and transactional types of leadership compatible? A two-wave study of employee motivation. *Public Administration* 97 (2) 413-428.
- Norton, William I., Monique L. Ueltschy Murfield og Melissa S. Baucus (2014). Leader emergence: The development of a theoretical framework. *Leadership & Organization Development Journal* 35 (6): 513-529.



- O'Toole, Laurence J., Jr. og Kenneth J. Meier (2011). *Public management: Organizations, governance, and performance*. New York: Cambridge University Press.
- Paolacci, Gabriele, Jesse Chandler og Panos Ipeirotis (2010). Running experiments using Amazon Mechanical Turk. *Judgment and Decision Making* 5: 411-419.
- Rasmussen, Johan Kruse, Mads Pieter van Luttervelt og Mikkel Skov (2020). Når handling følger ord: Personlig ledertroværdighed, motivation og performance. Speciale ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet.
- Rogstadius, Jakob, Vassilis Kostakos, Aniket Kittur, Boris Smus, Jim Laredo og Maja Vukovic (2011). An assessment of intrinsic and extrinsic motivation on task performance in crowdsourcing markets. *Proc. ICWSM'11*.
- Sant, Seema (2016). An analysis of credibility of CEOs in an organisation linkage with employee engagement. *Asian Social Science* 12 (10): 127-135.
- Stritch, Justin, Mogens Jin Pedersen og Gabel Taggart (2017). The opportunities and limitations of using Mechanical Turk (MTURK) in public administration and management scholarship. *International Public Management Journal* 20 (3): 489-511.
- Swanson, Steve og Aubrey Kent (2014). The complexity of leading in sport: Examining the role of domain expertise in assessing leader credibility and prototypicality. *Journal of Sport Management* 28 (1): 81-93.
- Van Wart, Montgomery (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. *Public Administration* 91: 521-543.
- Wang, Gang, In-Sue Oh, Stephen Courtright og Amy Colbert (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management* 36: 223-270.
- Williams Jr, Ralph, Deana Raffo og Leigh Anne Clark (2018). Charisma as an attribute of transformational leaders: what about credibility? *Journal of Management Development* 37 (6): 512-524.
- Wright, Bradley E., Donald P. Moynihan og Sanjay K. Pandey (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review* 72 (2): 206-215.
- Yukl, Gary (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives* 26 (4): 66-85.