

# Ledelse og medarbejdermotivation: Danske og internationale forskningsresultater

Lotte Bøgh Andersen, professor, KORA og Institut for Statskundskab,  
Aarhus Universitet, lotte@ps.au.dk

Christian Bøtcher Jacobsen, lektor, Institut for Statskundskab, Aarhus  
Universitet, christianj@ps.au.dk

Ulrich Thy Jensen, adjunkt, School of Public Affairs, Arizona State  
University, ujensen@asu.edu

Et væsentligt sigte med at bedrive ledelse er at skabe motiverede medarbejdere. To centrale ledelsesstrategier, som med forskellige midler sigter mod at øge medarbejdernes motivation til at opnå organisatoriske målsætninger, er transformationsledelse og transaktionsledelse. Transformationsledelse sigter primært mod medarbejdernes indre motivation til at udføre meningsfuldt og interessant arbejde ved at tydeliggøre visionen, mens transaktionsledelse primært retter sig mod medarbejdernes ydre motivation knyttet til løn og anerkendelse. Artiklen gennemgår den danske og internationale litteratur på området og diskuterer, hvordan de to ledelsesstrategier generelt kan supplere hinanden til at skabe medarbejdermotivation og ultimativt målopnåelse i offentlige organisationer. Ligeledes fremhæves det, at ledelsesstrategierne skal tilpasses den organisatoriske kontekst, og at forhold som værdikonflikt og eksisterende motivation har stor betydning for deres anvendelighed.

## Hvorfor undersøge ledelse og motivation?

Understøttelse af høj medarbejdermotivation kan ledelsesmæssigt slå to fluer med et smæk. Dels trives motiverede medarbejdere på deres arbejdsplads, dels udgør medarbejdermotivation en af vejene til at nå de organisatoriske målsætninger (Andersen, Heinesen og Pedersen, 2014). Ledelsesforskere og praktikere fremhæver da også forbedret ledelse som en

kilde til såvel øget medarbejdermotivation som bedre resultater. Artiklen gennemgår centrale ledelses- og motivationsbegreber samt diskuterer danske og internationale forskningsresultater vedrørende sammenhængen mellem ledelse og motivation. I stedet for at fokusere på en enkelt undersøgelse går vi på tværs af eksisterende resultater for bedre at kunne besvare spørgsmålet om, hvordan danske offentlige ledere kan øge deres medarbejders motivation.

## Medarbejdermotivation

Det første skridt i besvarelsen af spørgsmålet handler om at komme tættere på, hvad vi forstår ved medarbejdermotivation. Selvom hele dette temanummer beskæftiger sig med motivation, og der findes en del litteratur på dansk om forskellige motivationsformer (f.eks. Andersen og Pedersen, 2014), er det relevant at klargøre, hvilke typer motivation der er specielt relevante for offentlige ledere. Arbejdsmotivation kan ses som den potentielle energi, en medarbejder er villig til at lægge bag at opnå et givet mål på sit arbejde (Jørgensen og Andersen, 2010). Den første underopdeling går mellem ydre og indre mo-

tivation. Mens ydre motivation knytter sig til at ville gøre noget pga. den belønning (eller fravær af straf), som handlingen forventes at medføre, handler indre motivation ikke om konsekvenserne for medarbejderen selv af de relevante handlinger. Indre motivation kan igen underopdeles i indre opgavemotivation og public service motivation (PSM) som diskuteret nedenfor.

#### *Indre opgavemotivation*

Indre opgavemotivation er den potentielle energi, medarbejdere lægger i opgaveløsningen, fordi de nyder selve processen. Nydelsen kan knytte sig til, at opgaverne er behagelige at udføre, og at medarbejdere oplever deres opgaver som spændende og/eller udfordrende. På dansk betegnes denne motivationstype som 'indre opgavemotivation', fordi motivationen netop knytter sig til udførelsen af selve arbejdsopgaverne. Indre opgavemotivation er beslægtet med, men forskellig fra jobtilfredshed, der er bredere i den forstand, at tilfredshed med ens job også omfatter aspekter ved arbejdsomgivelserne, der ikke direkte knytter sig til arbejdsopgaverne. I forskningslitteraturen beskrives indre opgavemotivation ofte som den motivationsform, der har højeste grad af selvbestemmelse, fordi villigheden til at udføre arbejdsopgaverne ikke hviler på eksterne forhold (som f.eks. en belønning eller det at bidrage til andre mennesker), men alene på glæden og udfordringen i selve opgaveløsningen.

#### *Public Service Motivation*

PSM bliver typisk defineret som orienteringen til at levere offentlig service for at gøre godt for samfundet og andre mennesker (Andersen og Pedersen 2014). Det kan med andre ord give ekstra potentiel energi i forhold til at udføre arbejdsopgaverne, at man som medarbejder er orienteret imod at bidrage samfundsmæssigt. Nogle udtrykker det som, at arbejdet skal være meningsfuldt for andre, og en ny dansk undersøgelse bekræfter, at danske lønarbejdere generelt oplever dette

aspekt ved arbejdet som vigtigt (Krifa og Institut for Lykkeforskning, 2016).

Motivationsformen er især fremherskende hos de faggrupper, der leverer velfærdsservice, og forskellen mellem offentlig og privat ansættelse betyder mindre, så længe arbejdet knytter sig til leveringen af velfærdsservice. Selvom offentligt ansatte tenderer til at have lidt højere PSM end privatsatte fra samme faggruppe, er forskellen mellem fx folkeskolelærere og skattefolk større end mellem medlemmer af samme faggruppe ansat i hhv. offentlige og private organisationer (f.eks. folkeskole- og privatskolelærere).

Mens PSM og indre opgavemotivation ligner hinanden ved at relatere sig til individets indre forhold frem for de ydre konsekvenser af handlingen, adskiller de sig ved at være hhv. egoistisk og prosocial, dvs. rettet mod at bidrage til andre end en selv og ens nærmeste familie (Rainey og Steinbauer, 1999). Pedersens afhandling (2015) viser også, hvordan såvel public service-motivation som indre opgavemotivation kan begrebsliggøres indenfor samme teoretiske forståelsesramme, hvor PSM ses som et eksempel på en internaliseret type autonom motivation, mens indre opgavemotivation ses som den mest autonome motivationstype. Både PSM og indre opgavemotivation forventes at afhænge af tilfredsstillelsen af de tre psykologiske behov for kompetence, autonomi og tilknytning (ibid.:40). I forlængelse heraf kan begge motivationsformer potentielt påvirkes via ledelse. Nedenfor diskuterer vi, hvilke ledelsesstrategier der især er relevante i forhold til at fremme offentlige medarbejders motivation.

#### **Ledelsesstrategier**

At hævde at der er lige så mange ledelsesbegreber, som der er ledelsesforskere, vil nok være en overdrivelse, men ledelse er mildest talt ikke et entydigt begreb. Det gælder især i den offentlige sektor, hvor ledere ikke alene skal sikre målopnåelse, men også den integri-

tet i processen, som påhviler offentlige organisationer. Tilgangene til offentlig ledelse er derfor mange (se Van Wart, 2013; Orazi, Turrini og Valotti, 2013; Vogel og Masal, 2015; Chapman m.fl., 2016 for oversigtsartikler), og en afgrænsning er nødvendig. Hvis vi ser på de seneste bidrag inden for ledelsesbegreber udviklet specifikt til den offentlige kontekst, argumenterer Fernandez (2005) og Tummers og Knies (2016) for, at særlige offentlig-sektor-aspekter af ledelse knytter sig til en orientering mod diversitet, integritet og det politiske hierarki. Fernandez, Cho og Perry (2010) finder en positiv sammenhæng mellem det integrerede ledelsesbegreb fremsat af Fernandez (2005) og performance. Selvom Orazi, Turrini og Valotti (2013) argumenterer for, at de integrerede tilgange er den nye trend i offentlig ledelsesforskning, findes der dog kun en sparsom viden om deres betydning for medarbejdermotivation. Retter vi til gengæld blikket mod mere generelle ledelsesformer som transformations- og transaktionsledelse findes et større antal studier, der dokumenterer sammenhænge med medarbejdermotivation. Vi fokuserer derfor på transformations- og transaktionsledelse i denne artikel, men det bør være en prioritet for fremtidig forskning at belyse potentielle sammenhænge mellem ledelsesbegreber udviklet specifikt til den offentlige sektorkontekst og medarbejdermotivation.

#### *Transformationsledelse og transaktionsledelse*

Transformations- og transaktionsledelse har nydt særlig opmærksomhed i den eksisterende ledelsesforskning, og det er der god grund til, da de begge har vist sig at hænge direkte og/eller indirekte sammen med, hvor godt opgaverne bliver løst i den offentlige sektor (f.eks. Dvir m.fl., 2002 og Jacobsen m.fl., 2015). De to ledelsesstrategier hviler på forskellige logikker, men som vi skal se, er de ikke gensidigt udelukkende. Transaktionsledelse er funderet på en »noget for noget«-tilgang og omhandler lederes systematiske

brug af betingede belønninger og sanktioner med det formål at give medarbejderne en egeninteresse i at opfylde organisationens mål. Belønningerne kan være både pengemæssige og ikke-pengemæssige, og positiv feedback er et eksempel på sidstnævnte, mens resultatløn er en klassisk betinget pengemæssig belønning. Tanken er, at disse tilskyndelser gør, at medarbejdernes egeninteresse bliver sammenfaldende med organisationens målsætning, såfremt lederen opstiller incitamenter (enten positive i form af ros og materielle belønninger eller negative i form af straf), der tilskynder medarbejderen til at levere en arbejdsindsats rettet mod organisationens mål.

Transformationsledelse tager et andet udgangspunkt: Medarbejderne kan have et ønske om at opnå organisationens målsætninger, fordi disse opleves som vigtige i sig selv. Transformationsledelse handler således om lederes indsats for at opstille, kommunikere og fastholde en vision for deres organisation med det formål at inspirere medarbejderne til at overskride deres egen umiddelbare egeninteresse og bidrage til at opnå organisationens målsætninger (Jacobsen og Andersen, 2015). Af samme årsag er det en forventning i den internationale litteratur, at transformationsledelse er særligt effektiv i forhold til at stimulere motivation blandt leverandører af offentlige ydelser (Wright, Moynihan og Pandey, 2012). Offentlige ledere kan anvende visionen til at anskueliggøre for medarbejderne, hvordan deres daglige arbejde bidrager til at indfri organisatoriske målsætninger, der tjener andre menneskers og samfundets ve og vel. På den måde synliggøres det, hvordan deres motivation for at bidrage til andre (PSM) er direkte kompatibelt med organisationens målsætninger. I de næste afsnit gennemgår vi resultaterne fra dansk og international forskning for at belyse, om denne forventning samt en bredere forventning om et positivt samspil mellem de to ledelsesstrategier og arbejdsmotivation finder opbakning.

### Ledelseeffekter på Public Service Motivation

En række internationale studier finder, at transformationsledelse er positivt forbundet med medarbejdernes PSM (se f.eks. Park og Rainey, 2008; Wright, Moynihan og Pandey, 2012), men disse studier har typisk vanskeligt ved at identificere, om ledelse påvirker motivationen, eller om påvirkningen går den anden vej. Et problem kan også være, at andre forhold (så som opgavens sværhedsgrad) både kan påvirke den anvendte ledelse og medarbejdermotivationen. Disse indvendinger gælder imidlertid ikke for eksperimentelle studier, hvor lederne får træning i at anvende en bestemt type ledelse (typisk transformationsledelse), hvorefter effekterne på ledernes medarbejdere bliver målt (se f.eks. Dvir m.fl., 2002). I en anden type eksperimenter sker sammenligningen ved, at medarbejderne mere direkte udsættes for systematisk forskellige ledelsespåvirkninger. Bellés studier (2013; 2014; 2015) af italienske sygeplejerskers pakning af nødhjælpsudstyr er eksempler på sådanne undersøgelser. Konkret bliver nogle af sygeplejerskerne f.eks. udsat for transformationsledelse i form af en 15 minutters tale fra lederen fokuseret på at tydeliggøre visionen bag arbejdet, hvilket får dem til at færdiggøre nødhjælpspakkerne bedre og hurtigere end sygeplejersker, der ikke har været udsat for denne ledelsespåvirkning. Især når transformationsledelsen kombineres med en indsats, hvor sygeplejerskernes opmærksomhed rettes mod det bidrag, arbejdet har for modtageren af nødhjælpsudstyret (f.eks. ved, at de møder en person fra modtagerlandet), gør ledelsesindsatsen en stor forskel.

På den baggrund er der i Danmark udført forskellige tværsnitsundersøgelser, der belyser holdbarheden af de internationale forskningsresultater i en dansk kontekst samt nuancerer forståelsen af sammenhængene. En af indsigterne fra disse undersøgelser er, at medarbejdere allerede kan være så højt motiverede, at »frugterne hænger højt«. Hvis medarbejdere

med andre ord allerede er stærkt motiveret af hensynet til andre mennesker, kan det være vanskeligt for ledere at stimulere en samfundsrettet motivation yderligere. Bro, Andersen og Bøllingtoft (2016) viser ståledes, at mens børnehaveansatte i forvejen er motiverede for at gøre godt for børnene, lader der til at være mere at hente ledelsesmæssigt i at øge deres motivation for at bidrage samfunds-mæssigt, mens det modsatte ser ud til gøre sig gældende i SKAT (her er mange medarbejderne allerede motiveret af at bidrage til samfundet som helhed, men mindre fokuserede på »gøre godt for brugere«). Indholdet af visionen i transformationsledelse viser sig også at være relevant i en kvalitativ analyse af 48 interviews med ledere og medarbejdere på daginstitutionsområdet kombineret med observationsdata (Andersen, Bjørnholt, Bro og Holm-Petersen, 2016). Denne undersøgelse bekræfter, at transformationsledelse hænger positivt sammen med PSM, men indikerer samtidig, at det kan være vigtigt, om visionen handler om at gøre godt for hhv. børn eller samfundet. I direkte forlængelse af disse pointer påviser Krogsgaard, Thomsen og Andersen (2014), at transformationsledelse på professionshøjskolerne (fra både den direkte leder og den overordnede ledelse) kun hænger positivt sammen med medarbejdernes PSM, når der ikke er alvorlig værdikonflikt mellem lederne og medarbejdernes forståelse af, hvad der er ønskværdigt i organisationen. Det lader således til at være svært at trænge igennem med ledelse baseret på en vision, som medarbejderne slet ikke finder ønskværdig.

Dansk forskning ser også på udviklingen i ledelse og motivation over tid. Jacobsen, Jensen og Andersen (2016) undersøger f.eks. sammenhængen mellem transformationsledelse, transaktionsledelse og PSM ved at undersøge begge begreber i såvel 2014 som 2015 for de samme ledere og medarbejdere. Data kommer fra et stort ledelsestræningsforløb, hvor 506 offentlige og private ledere fra skoler,

ungdomsuddannelser, dagtilbud, SKAT og banker gennemgik ledelsestræning i enten transformationsledelse, transaktionsledelse eller en kombination af de to tilgange, hvorved deres niveau af ledelsesstrategierne ændrede sig (Jacobsen, Andersen og Bøllingtoft, 2015). Ved at sammenligne udsagn fra såvel ledere som medarbejdere (a) lige før ledelsestræning i enten transformationsledelse, transaktionsledelse eller kombinationen heraf og (b) nogle måneder efter, at ledelsestræningen blev afsluttet, undersøger Jacobsen, Jensen og Andersen (2016), om ændringerne i ledernes brug af transformationsledelse og transaktionsledelse ændrer medarbejdernes PSM. Deres resultater tyder på, at kombinationen af transformationsledelse og ikke-pengemæssig belønning har potentialet til at øge medarbejdernes PSM. Deres resultater indikerer dog også, at PSM ikke ser ud til at ændre sig hurtigt som følge af ændret ledelsesadfærd. Som diskuteret i Kjeldsen, Boye, Brænder, Jacobsen og Jensens artikel i dette temanummer, er det stadig omdiskuteret i litteraturen, hvor foranderligt eller stabilt PSM er. Studiet af Jacobsen, Jensen og Andersen (2016) lægger sig således mellem ekstremerne i denne diskussion, da resultaterne tyder på en vis langsigtet påvirkning fra ledelse, idet studiet fokuserer på udviklingen over et år, hvor medarbejdernes PSM ændres en lille smule i takt med ledelsespåvirkningen.

Dette resultat står i kontrast til Bellés resultater (2013; 2014), hvor en peptalk på 15 minutter som nævnt gav ændret adfærd og ændret PSM hos italienske sygeplejersker, der på frivillig basis pakkede nødhjælpsudstyr. Det kan imidlertid tænkes, at ændringen i PSM kun var midlertidig, og det er også muligt, at selv denne midlertidige ændring ikke vil finde sted, hver gang lederen udøver transformationsledelse. Dette samspil mellem de langsigtede og kortsigtede effekter af ledelse på PSM vil forhåbentlig blive undersøgt yderligere i de kommende år, for de nuværende undersøgelser giver ikke mulighed

for at drage en entydig konklusion om mulighederne for ledelsesmæssigt at øge medarbejdernes PSM.

De tvetydige resultater skal muligvis også ses i lyset af en helt ny undersøgelse af Jensen (2016), der skelner mellem direkte og indirekte effekter af transformationsledelse. I lighed med Krogsgaard m.fl. (2014) inddrager han værdier forstået som opfattelser af det ønskværdige. Det bagvedliggende argument er, at PSM kan være et tveægget sværd: Hvis medarbejderne deler de organisatoriske værdier, kan ledelse øge PSM, som igen kan øge den organisatoriske målopnåelse, men hvis medarbejderne forstår noget andet som ønskværdigt end ledelsen, kan medarbejdere med PSM være ganske vanskelige at styre. Effekten af transformationsledelse i forhold til PSM kan i forlængelse heraf potentielt forstås som klargøring og deling af de vigtigste grundlæggende værdier (dvs. enighed i organisationen om, hvad det vil sige at gøre godt for andre og samfundet) snarere end niveauforøgelse af PSM (større orientering mod at gøre godt for andre og samfundet).

Selvom PSM er vigtig i offentlig serviceproduktion (Andersen, Heinesen og Pedersen 2014), skal man ikke glemme, at der er andre typer medarbejdermotivation, som det er relevant at adressere ledelseseffekterne på. Nedenfor diskuterer vi således betydningen af ledelse for medarbejdernes indre opgavemotivation.

### **Ledelseseffekter på indre opgavemotivation**

Baseret på data fra samme overordnede undersøgelse som Jacobsen, Jensen og Andersen (2016) undersøger Nielsen m.fl. (2016), om ændringer i ledernes transformations- og/eller transaktionsledelse giver ændringer i medarbejdernes indre opgavemotivation. Resultaterne peger i retning af, at såvel transformationsledelse som brugen af betinget ros (en form for transaktionsledelse) kan bidrage



til at øge medarbejdernes indre opgavemotivation. Der er altså flere mulige måder at arbejde ledelsesmæssigt med at understøtte den indre opgavemotivation på. For de undersøgte medarbejdergrupper (lærere, daginstitutionspersonale og medarbejdere med finansielle arbejdsopgaver) ser brugen af materiel belønning ikke ud til at øge den indre opgavemotivation, men den reducerer heller ikke motivationen. Øget brug af betingede sanktioner ser ligefrem ud til at reducere medarbejdernes indre opgavemotivation, hvilket også er forventningen i teorien om motivationsfortrængning (motivation crowding teori).

Motivation crowding-teorien adresserer spørgsmålet om, hvornår man kan forvente hhv. positive og negative effekter af styring på medarbejdernes motivation. Bruno Frey (1997), som oprindeligt formulerede teorien, taler om indre motivation som et samlebegreb for indre opgavemotivation og PSM, men teorien har været afprøvet for begge motivationstyper i Danmark. Forventningen er, at når styring i form af betinget belønning og/eller regulering (regler, som monitoreres og sanktioneres) opfattes som kontrollerende af medarbejderne, reducerer det deres indre motivation. Reduktionen i den indre motivation kan være så stor, at medarbejdernes indsats – trods indførelsen af en belønning eller sanktion knyttet til indsatsen – bliver reduceret. Modsvarende forventes styring, som medarbejderne opfatter som understøttende, at øge deres indre motivation. Motivation crowding-teorien har generel fået opbakning i de undersøgelser, der analyserer forskellige typer motivation, mens resultaterne af de undersøgelser, der også inddrager medarbejdernes indsats og/eller resultaterne af denne indsats, er mere blandede. Et specifikt eksempel på en dansk undersøgelse af sammenhængen mellem styringsopfattelse og motivation er Jacobsen, Hvitved og Andersens (2014) studie af elevplaner: Når folkeskolelærere opfatter kravet om elevplaner som kontrollerende, tenderer de til at have mindre indre opgavemotivation.

Det samme gælder også for PSM, om end sammenhængen her kun er ca. halvt så stærk som for indre opgavemotivation. Mikkelsen m.fl. (2015) viser i forlængelse heraf, at en elevplansimplementering fra skolelederens side præget af »kæft, trit og retning« tenderer til at give en opfattelse hos lærerne af elevplanerne som mere kontrollerende end en implementering præget af dialog. Et eksempel på et studium, der også inddrager resultaterne af medarbejdernes indsats, er Andersen og Pallesens (2008) undersøgelse af danske universitetsinstitutter. De viser, at indførelsen af bonus for at publicere videnskabelige artikler kan føre til enten vækst eller reduktion i antal publikationer afhænger af, hvordan medarbejderne opfatter dette bonussystem. Dette fortolkes som støtte til motivation crowding-teorien, og faktisk er bedste estimat, at publikationsomfanget reduceres ved at indføre publikationsbelønning, hvis bonussystemet opfattes som kontrollerende af medarbejderne. Om dette gælder generelt, diskuteres i nedenstående afsnit, hvor vi også kommer ind på, at ledelse kan handle om andre ting end forøget medarbejdermotivation.

### **Bestræbelserne på at nå de organisatoriske målsætninger**

Som nævnt i starten af artiklen har offentlige ledere mange opgaver, hvoraf det at understøtte medarbejdernes motivation er en væsentlig delmængde, især fordi høj medarbejdermotivation bidrager til, at organisationen opnår sine målsætninger. PSM og indre opgavemotivation er imidlertid ikke eneste vej til høj målopfyldelse. Når Jacobsen og Andersen (2015 og 2016) påviser sammenhænge mellem hhv. transformations- og transaktionsledelse og målopfyldelse for danske gymnasier, ser det f.eks. ud til, at lærernes professionelle selvtillid (self-efficacy) er en vigtig mekanisme i forhold til at lykkes med at bruge relevante former for betinget belønning og tydeliggørelse af visionen til at øge gymnasiernes bidrag til at løfte elevernes faglige niveau. Rektorenes prioritering af en

given målsætning (fx høj gennemførelse) ser også ud til selvstændigt at kunne bidrage til forståelsen af, hvorfor nogle gymnasier lykkes bedre med at nå målsætningen end andre (Staniok 2016).

Som nævnt er der også ydre motivationsformer, og det er relevant at huske, at medarbejdere også kan være villige til at yde en større indsats for at opnå en belønning og/eller undgå en straf (dvs. være ydre motiverede). Gode eksempler findes inden for skolesektoren. I et amerikansk studie undersøgte Dee og Wyckoff (2015) effekten af et stærkt incitamentssystem, der indeholdt fyringstrusler til de dårligst præsterende lærere og pengemæssige belønninger til de bedst præsterende lærere. Forfatterne fandt, at incitamentssystemet fungerede som et stærkt signal, idet antallet af frivillige aftrædelse steg blandt de dårligst præsterende lærere, imens de tilbageværende lærere forbedrede deres resultater. I to studier af resultatbaseret aflønning i israelske skoler fandt Lavy ligeledes positive effekter på elevernes testresultater (2009) samt på langsigtede outcomes som beskæftigelsesfrekvens og indkomst (2016). Pengemæssige belønninger kan således have en positiv effekt på medarbejdernes præstationer via deres ydre motivation, og det kan derfor næppe entydigt anbefales at undgå enhver styring, som potentiel kan opfattes som kontrollerende.

Bengtsson og Engström (2014) viser eksempelvis også, at der ikke lod til at være næneværdig crowding out, da de i et lodtrækningsforsøg erstattede forholdsvist tillidsbaseret styring med mere kontrollerende styring. Det var godt nok non-profit-organisationer, men resultaterne er bemærkelsesværdige: Forskerne fik lov til ved lodtrækning at fordele svenske non-profit organisationer i to grupper, hvor den ene gruppe ved årets begyndelse fik at vide, at deres finansielle dokumentation ville blive kontrolleret af bevillingsmyndigheden Sida, mens organisationerne i den

anden gruppe intet fik at vide. Førstnævnte gruppe blev også informeret om, at de ville risikere ikke at få fremtidige bevillinger, hvis der blev fundet uregelmæssigheder. I slutningen af året fik alle organisationerne samme revision. Resultaterne viser, at mens kontrolgruppens udgifter landede meget tæt på maksimum, var organisationer, der fik besked om kontrollen, mere tilbøjelige til at betale penge tilbage til Sida. Forskerne fandt intet, der tydede på, at dette skete på bekostning af pro-social adfærd eller motivation. Konklusionen er derfor, at interventionen forbedrede effektiviteten. Det er selvfølgelig muligt, at disciplinerings-effekten blot oversteg en eventuel motivation crowding-out-effekt, og det er også værd at bemærke, at interventionen er på organisationsniveau, mens motivation crowding teorien omhandler individer.

Når Bellé (2015) tester motivation crowding teorien i konteksten af sygeplejerskers pakning af nødhjælpseudstyr, finder han dog også samlede positive effekter af resultatløns på sygeplejerskernes indsats, om end denne resultatløns havde en mindre positiv effekt, såfremt den var synlig for andre. Det gjaldt især for medarbejdere med direkte kontakt med målgruppen for ydelserne. Bellés fortolkning er, at der sker en fortrængning af medarbejdernes motivation for at hjælpe andre, hvis de får en synlig resultat aflønning. Tilsvarende peger de ovennævnte danske undersøgelser med fokus på selve motivationen på, at man ledelsesmæssigt skal være påpasselig med at gennemføre styring, der opfattes som kontrollerende.

I fortolkningen af de danske motivationsundersøgelser praktiske implikationer skal man dog erindre, at der også kan være en direkte effekt på medarbejdernes indsats (pga. det pengemæssige incitament/sanktionen), dvs. en påvirkning af den ydre motivation. Ikke desto mindre finder Mikkelsen (2016: 33-34) i forlængelse af den tidligere omtalte motivationsundersøgelse af lærernes elev-

planer, at denne effekt tilsyneladende ikke modsvarer faldet i indre motivation, og at hård implementering af elevplaner således reducerer folkeskolers uddannelsesmæssige resultater på kort sigt. Ikke desto mindre viser resultaterne også, at effekten af lærernes opfattelse af elevplaner udjævner sig på længere sigt. Der ligger derfor en ledelsesmæssig overvejelse i, om forøget ydre motivation kan betyde så meget for medarbejdernes indsats, at man med åbne øjne kan vælge at risikere reduceret motivation som følge af kontrollerende styring for at opnå højere målopfyldelse. Her er det dog relevant at påpege, at motiverede medarbejdere kan være en målsætning i sig selv, og at den langsigtede målopfyldelse i organisationen kan lide skade, hvis man ledelsesmæssigt satser alene på at få medarbejderne til at arbejde for at få belønning og/eller undgå straf. Det er således en vigtig opgave for offentlige ledere at balancere hensynet til at stimulere og høste gevinsterne af medarbejdernes indre motivationsformer på den ene side og på den anden side at indfri det potentielle målrettede belønningssystemer kan have til at løfte medarbejdernes ydre motivation og indsats på arbejdspladsen.

### **Ledelse og medarbejdermotivation**

I denne artikel har fokus været på, hvordan offentlige ledere kan øge deres medarbejderes motivation. Vi har fokuseret på to centrale motivationstyper: Public service motivation og indre opgavemotivation. Mens indre opgavemotivation karakteriserer medarbejderes interesse- og lystbaserede motivation til at udføre deres arbejdsopgaver, udtrykker PSM den potentielle energi som medarbejdere er villige til at investere i at opnå målsætninger i arbejdet for at gøre godt for andre mennesker og samfundet. Artiklen viser overordnet, at transformationsledelse hænger positivt sammen med begge motivationsformer, selvom PSM ser ud til at ændre sig over en længere tidshorisont, ligesom det potentielt kræver en kombineret brug af transformationsledelse og betinget ikke-pengemæssig be-

lønning for ledelsesmæssigt at ændre denne form for prosocial motivation. Begge pointer illustreres af studiet af Jacobsen, Jensen og Andersen (2016), der undersøger effekten af en ledelsestræningsindsats på medarbejdernes PSM over en etårig periode. Dette afviger i nogen grad fra studiet af Bellé, der undersøgte den umiddelbare effekt af transformationsledelse i et kontrolleret miljø. Det understreger relevansen af at være opmærksom på, hvor foranderlig PSM egentlig er (se også artiklen af Kjeldsen m.fl. i dette temanummer), ligesom det også tydeliggør, at der er andre vigtige faktorer, som offentlig ledere kan forsøge at påvirke foruden motivation. Også for den indre opgavemotivation peger de danske og internationale resultater på, at ledere med fordel kan overveje at anvende transformations- og transaktionsledelse. Studiet af Nielsen m.fl. (2016) viser f.eks., at en ændring i danske lederes brug af såvel transformationsledelse som betinget ros var positivt forbundet til en ændring i medarbejdernes indre opgavemotivation. Resultaterne fra samme studie peger dog også på, at brugen af betingede sanktioner kan medføre lavere indre opgavemotivation – en pointe som flugter med teorien om motivationsfortrængning, hvor styring, der opfattes som kontrollerede for ens arbejde, risikerer at fortrænge snarere end at styrke den indre motivation.

Inden vi diskuterer implikationerne af de danske og internationale resultater for offentlige ledere, er det værd at erindre to ting. For det først udøves al ledelse ikke af personer med formelle ledelsesbeføjelser. Litteraturen om distribueret ledelse (se f.eks. Timperley, 2005 og Jakobsen, Kjeldsen og Pallesen, 2016) tydeliggør, at der også er et potentiale i at delegerede ledelsesopgaver til medarbejdere uden formelle ledelsesbeføjelser, og selvom denne litteratur falder udenfor artiklens afgrænsning, er det vigtigt for fremtidig forskning at undersøge betydningen af sådanne ledelsesformer for medarbejdermotivation. For det andet er motivation som nævnt ovenfor ikke



lederes eneste fokusområde. Ledelse handler ultimativt om at understøtte målopnåelse i organisationen, og selvom motivation er en vej til dette mål, skal offentlige ledere også varetage andre funktioner. Et eksempel præ-senteres af de integrerede ledelsesbegreber tilpasset den offentlige sektor (f.eks. Fernandez, 2005; Tummers og Knies, 2016). Her er det f.eks. ikke »nok« for offentlige organisationer at opfylde de formelle målsætninger; målsætningerne skal opfyldes på en måde, som er forenelig med en række proceskrav defineret af den politiske kontekst (se f.eks. aspekt om »accountability« i Tummers og Knies, 2016).

#### *Implikationer for offentlige ledere*

Med disse pointer in mente peger resultaterne fra dansk og international forskning gennemgået i denne artikel på mindst tre hovedimplikationer for praktisk ledelse i den offentlige sektor.

For det første er transformationsledelse og betinget ikke-pengemæssig belønning redskaber for offentlige ledere til at stimulere PSM og indre opgavemotivation. De to ledelsesstrategier lader til at komplementere hinanden i den forstand, at transformationsledelse bidrager til at synliggøre medarbejdernes bidrag til andre mennesker og samfundet via en vision for organisationen, mens den betingede brug af ros signalerer til medarbejderne i deres daglige arbejde, hvornår de særligt bidrager til at understøtte visionen.

For det andet er det en væsentlig pointe, at samspillet mellem ledelse og motivation ikke kan forstås uden at tage medarbejdernes værdier i betragtning. Værdier udtrykker opfattelserne af det ønskværdige, og hvis medarbejdere tillægger 'at gøre godt' for andre mennesker og samfundet en anden betydning end lederen, kan PSM være et tveægget sværd. I det ekstreme tilfælde vil medarbejderne være meget motiverede og energiske i deres job, men de vil investere energien i at

forfølge målsætninger, som afviger fra – og i værst tilfælde er i modstrid med – de organisatoriske målsætninger. Det er således vigtigt, at offentlige ledere er opmærksomme på potentielle værdikonflikter og gør en dyd ud af også at klargøre og dele organisationens vigtigste værdier.

Endelig er ledelsesstrategierne ikke nødvendigvis lige effektfulde i forhold til at stimulere de to motivationstyper i alle kontekster. Som nævnt ovenfor viser studiet af Bro, Andersen og Bøllingtoft (2016), at offentlige ledere kan høste lavthængende frugter i form af PSM, hvis medarbejderne i forvejen har svært ved at se, hvordan deres arbejde bidrager til samfundet og/eller til andre menneskers velfærd. I dette tilfælde er transformationsledelse et oplagt valg, idet denne ledelsesstrategi netop sigter mod at anskueliggøre organisationens kernebidrag via en fælles vision, og her kan offentlige ledere fremhæve aspekter af organisationens virke, som tjener til samfundsmæssige hensyn. Tilsvarende kan der være store forskelle på, hvor kontrollerende medarbejderne opfatter forskellige belønningsformer. Mens nogle universitetsansatte således opfattede bonus for at publicere som et klap på skulderen, så andre det som en kontrolforanstaltning (Andersen og Pallesen, 2008). Det er således væsentligt for offentlige ledere at overveje, hvordan transformationsledelse og transaktionsledelse i den konkrete organisatoriske kontekst kan supplere hinanden i bestræbelserne på at balancere hensynene til at fastholde høj indre motivation og indfri potentialet i målrettede og troværdige belønningsstrukturer. Vi håber, at denne artikel giver et afsæt for sådanne overvejelser.

#### **Referencer**

- Andersen, Lotte Bøgh og Thomas Pallesen (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, Lotte Bøgh, Bente Bjørnholt, Louise Ladegaard Bro og Christina Holm-Petersen (2016),

- »Leadership and motivation. A qualitative study of transformational leadership and public service motivation«, *International Review of Administrative Sciences*.
- Andersen, Lotte Bøgh og Christian Bøtcher Jacobsen (2014), »Motivation, præstationsbelønning og kontrolsystemer: Et spørgsmål om ledelse«? i Klaus Majgaard, red., *Sprækker for fornyelse. Nye perspektiver for offentlig styring og ledelse*, København: Wilfried, pp. 259-79.
- 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): 651-71.
- Andersen, Lotte Bøgh; Nicolai Kristensen og Lene Holm Pedersen (2015), »Documentation Requirements, Intrinsic Motivation, and Worker Absence«, *International Journal of Public Administration*. 18(4): 483-513.
- Andersen, Lotte Bøgh og Lene Holm Pedersen (2014) *Styring og motivation i den offentlige sektor*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bass, Bernard M. (1999), »Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership«, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9-32.
- Bellé, Nicola (2013), 'Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance', *Public Administration Review*, 73(1): 143-53.
- 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, 109-36.
- Bellé, Nicola (2015), »Performance-Related Pay and the Crowding Out of Motivation in the Public Sector: A Randomized Field Experiment«, *Public Administration Review*, 75(2): 230-41.
- Bengtsson, Niklas og Per Engström. (2014), »Replacing Trust with Control: A Field Test of Motivation Crowd Out Theory«, *The Economic Journal*, 124(577): 833-58.
- Burns, James M. (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Bro, Louise Ladegaard, Lotte Bøgh Andersen og Anne Bøllingtoft (2016), »Low-hanging fruit: Leadership, perceived prosocial impact and employee motivation«, *International Journal of Public Administration*, published online: 20 juli.
- Chapman, Carrie, Getha-Taylor, Heather, Holmes, Maja H., Jacobson, Willow S., Morse, Ricardo S. og Sowa, Jessica E. (2016), »How public service leadership is studied: An examination of a quarter century of scholarship«, *Public Administration*, 94(1): 111-28.
- Dee, Thomas S. og James Wyckoff (2013), »Incentives, Selection, and Teacher Performance: Evidence from IMPACT«, *Journal of Policy Analysis and Management*, 34(2): 267-97.
- Dvir, Taly, Dov Eden, Bruce J. Avolio og Boas Shamir (2002), »Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment«, *The Academy of Management Journal*, 45(4): 735-44.
- Krifa og Institut for lykkeforskning (2016), »God arbejdslyst. Indeks 2016 – En kortlægning af danskerne arbejdslyst«, Krifa.
- Fernandez, Sergio (2005), »Developing and testing an integrative framework of public sector leadership: Evidence from the public education arena«, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2): 197-217.
- Fernandez, Sergio, Cho, Y.J., og James L. Perry (2010), »Exploring the link between integrated leadership and public sector performance«, *The Leadership Quarterly*, 21(2): 308-23.
- 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): 829-41.
- Jacobsen, Christian Bøtcher og Lotte Bøgh Andersen (2016), »Leading Public Service Organizations: How to obtain employees with high self-efficacy«, published online april 12, i *Public Management Review*.
- Jacobsen, Christian Bøtcher, Ulrich Thy Jensen og Lotte Bøgh Andersen (2016), »Leadership and Public Service Motivation: How the Combination of Transformational Leadership and Contingent Verbal Rewards Can Motivate Employees«, Presented at the International Research Society on Public Management Conference, 13-15 april, Hong Kong.
- Jakobsen, Mads L.J., Anne Mette Kjeldsen og Thomas Pallesen (2016), »Distribueret ledelse i offentlige serviceorganisationer«, *Politica*, 48(2): 208-27.
- Jensen, Ulrich Thy (2016), »Unraveling the Relationship between Transformational Leadership and Employee Performance: Value Fit and Public Service Motivation as Mediators«? Presented at

- the International Research Society on Public Management Conference, 13-15 april, Hong Kong.
- Jørgensen, Torben Beck og Lotte Bøgh Andersen (2010), »Værdier og motivation i den offentlige sektor«, *Økonomi & Politik*, 83(1): 34-46.
- Krogsgaard, Julie Alsøe, Pernille Thomsen og Lotte Bøgh 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.
- Lavy, Victor (2009), »Performance Pay and Teachers' Effort, Productivity, and Grading Ethics«, *American Economic Review*, 99(5): 1979-2011.
- Lavy, Victor (2016), »Teachers' Pay for Performance in the Long-Run: The Dynamic Pattern of Treatment Effects on Students' Educational and Labor Market Outcomes in Adulthood«, *NBER Working Paper*, juli.
- Mikkelsen, Maria Falk (2016), *Effects of Managers on Public Service Performance*, Aarhus: Politica.
- Mikkelsen, Maria Falk, Christian Bøtcher Jacobsen og Lotte Bøgh Andersen (2015), »Managing employee motivation: Exploring the connections between managers' enforcement actions, employee perceptions, and employee intrinsic motivation«, *International Public Management Journal*, accepted author version posted online: 16. juli.
- Nielsen, Poul Aaes, Stefan Boye, Ann-Louise Holten, Christian Bøtcher Jacobsen og Lotte Bøgh Andersen (2016), »Does Transformational and Transactional Leadership Affect Employee Intrinsic Motivation and Work Engagement?«? paper presented at MPSA, Chicago, USA.
- Orazi, Davide Christian; Alex Turrini; Giovanni Valotti (2013), »Public sector leadership: new perspectives for research and practice«, *International Review of Administrative Sciences*, 79(3): 486-504.
- Park, Sung Min og Hal G. Rainey (2008), »Leadership and public service motivation in U.S. federal agencies«, *International Public Management Journal*, 11(1): 109-42.
- Pedersen, Mogens J. (2015), *Capitalizing on the Forces within Us: Public Employee Motivation and Commitment at Work* [http://politica.dk/fileadmin/politica/Dokumenter/ph.d.-afhandlinger/mogens\\_jin\\_pedersen.pdf](http://politica.dk/fileadmin/politica/Dokumenter/ph.d.-afhandlinger/mogens_jin_pedersen.pdf)
- Rainey, Hal G. og Paula Steinbauer (1999), 'Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1): 1-32.
- Staniok, Camilla Denager (2016), »Performance Implications of Public Managers' Goal Prioritization: An Empirical Test of the Link between Internal Management and Organizational Performance«, revideret version af paper præsenteret på Transatlantic Dialog Conference i Boston, juni.
- Timperley, Helen (2005), »Distributed leadership: developing theory from practice«, *Journal of Curriculum Studies*, 37(4): 395-420.
- Tummers, Lars G. og Eva Knies (2016), »Measuring Public leadership: Developing Scales for Four Key Public Leadership Roles«, *Public Administration*, 94(2): 433-51.
- Tummers, Lars G. og Eva Knies (2013), »Leadership and meaningful work in the public sector«, *Public Administration Review*, 73(6): 859-68.
- Van Wart, Montgomery (2013), »Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years«, *Public Administration*, 91: 521-43.
- Vogel, Rick og Doris Masal (2015), »Public Leadership: A review of the literature and framework for future research«, *Public Management Review*, 17(8): 1165-89.
- 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): 206-15.