

Lotte Bøgh Andersen og Mads Leth Jakobsen

Vil handling følge ord? Betingelser for en troværdig ledelsesintention

Snak uden handling er ofte både billig og temmelig virkningsløs. Når ledere kommunikerer en ledelsesintention til deres følgere, er troværdigheden af intentionen derfor vigtig, hvis intentionen skal påvirke følgernes adfærd. Denne artikel udvikler en teori om troværdighedsbetingelser for ledelsesintentioner. Troværdighedsbetingelserne er gode, hvis de institutionelle rammer, lederens karakteristika og mål samt og dennes tidligere adfærd gør det plausibelt, at nuværende og fremtidige ledere både vil og kan sikre intentionens gennemførelse. Til forskningen genererer artiklen empirisk testbare forventninger til troværdighedsbetingelser og deres effekter. Til ledelsespraktikere giver artiklen et sprog til at arbejde med troværdigheden af egne ledelsesintentioner.

”A Lannister always pays his debts”.

Ledere udvikler og præsenterer hele tiden planer for, hvor organisationer skal bevæge sig hen, og hvordan det skal ske. Sådanne ledelsesintentioner slår imidlertid først rigtig an, når følgerne faktisk regner med, at intentionerne vil blive ført ud livet. Medarbejdere vil være tilbageholdende med at støtte op om selv den flotteste og mest attraktive vision, hvis de har god grund til at tro, at lederen ikke har vilje til eller mulighed for at føre den ud i livet. Troværdighed er en betegnelse for, hvor plausibelt følgerne mener, at det er, at en ledelsesintention faktisk bliver til noget.

Ledelsesintentioner kommunikerer til følgere i situationer, hvor der kan være mere eller gode betingelser for, at følgerne kan forvente, at de handlinger, der er nødvendige for at realisere intentionen, faktisk bliver udført i fremtiden. Det er, hvad vi kalder ledelsesintentionens troværdighedsbetingelser. Det er formålet med denne artikel at udvikle en teoretisk forståelse af troværdighedsbetingelserne for de ledelsesintentioner, som ledere kommunikerer til deres følgere. Det er artiklens hovedargument, at disse troværdighedsbetingelser påvirker troværdigheden af ledelsesintentioner. Ved at tydeliggøre disse betingelser kan artiklen vise vej for fremtidig empirisk forskning samt hjælpe ledere og deres følgere med at forstå, hvad der kan fremme den oplevede troværdighed af ledelsesintentioner.

Betydningen af troværdighedsbetingelser er velkendt i fiktionens verden. I tv-serien *Game of Thrones* er folk villige til at deltage i risikable dueller og udlåne store pengesummer, hvis de bliver lovet en fremtidig belønning fra Lannister-familien. Det er nemlig en fælles erfaring, at Lannister-familiens løfter om fremtidig belønning eller straf altid indfries. Derfor har deres løfter og trusler gode troværdighedsbetingelser, og intentionerne opleves således som troværdige. Og det gør Lannister-familien til en stærk modstander, selv når den er allermest presset.

Også uden for fiktionens verden er det en udbredt opfattelse, at troværdighed og betingelser for troværdighed er vigtige, hvis lederintentioner skal gøre en forskel. I klassikeren *The Leadership Challenge* (2012) navngiver Kouzes og Posner ligefrem de tre vigtigste ledertræk – ærlighed, kompetence og inspiration – troværdighedsfaktoren. En dansk undersøgelse (Jørgensen og Poulfelt, 2013) finder tilsvarende, at danske ledere på tværs af hierarkiske niveauer opfatter troværdighed som den allervigtigste ledelseskomponent.

Den vigtigste inspirationskilde for denne artikel er dog virkelighedens ledelsespraktikere (som vi har mødt gennem utallige kompetenceudviklingsforløb, forskningsprojekter og oplæg). De har udfordringen med at sikre troværdigheden af deres ledelsesintentioner helt inde på livet. Det gælder fx velkendte intentioner om at skabe organisatorisk læring baseret på data (Boudett, City og Murnane, 2013; Mahler og Casamayou, 2009), der strandes, hvis det ikke er troværdigt, at man ikke straffes for at fremhæve fejl. Tilsvarende lykkes visionen om værdiskabelse for borgerne først (Moore, 1994; Porter og Lee, 2013), når medarbejderne finder det plausibelt, at de faktisk vurderes på den værdi, som de giver borgerne, frem for på regeloverholdelse. I den forstand er artiklen et eksempel på, at praksis er inspiration til at formulere en videnskabelig problemstilling (se også introartiklen til dette temanummer).

Artiklen præsenterer først den forskningsmæssige baggrund for fokuset på troværdighedsbetingelser. Dernæst udfoldes et teoretisk perspektiv på ledelse, ledelsesintentioner og troværdighed efterfulgt af en teoretisk ramme for troværdigheden af ledelsesintentioner herunder en uddybning af de enkelte faktorer i rammen. Afslutningsvis diskuteres implikationer for videre forskning samt relevans for ledelsespraksis.

Troværdighedsfænomenet i ledelseslitteraturen

I den generelle ledelseslitteratur er der enighed om, at troværdighed betinger ledelsesintentioners effekt på organisatorisk adfærd og resultater (Yukl, 2012: 77). Sant (2016) har fx fundet, at administrerende direktørers (i store indiske virksomheder) hænger positivt sammen med medarbejdernes engagement samt

virksomhedens ry og resultater. Grant og Sumanth (2009) finder ligeledes, at jo mere ledere i organisationer opleves som tillidsfulde, des stærkere er den positive sammenhæng mellem medarbejdernes prosociale motivation og de resultater, der bliver skabt.

I forhold til forskningen i offentlig ledelse er både teoriudvikling og empiriske undersøgelser imidlertid sparsomme (Chapman et al., 2016; Orazi, Turriani og Valotti, 2013; Vogel og Masal, 2015). Dette er bemærkelsesværdigt. Historiske principal-agent-analyser af offentlig styring har nemlig fundet eksempler på, at troværdighedsbetingelserne for styringsintentionen synes vigtige for, at intentionen realiseres. Den engelsk konge havde i 1600-tallet brug for at låne penge hos private, men før revolutionen i 1688 var kongen for magtfuld til, at det var troværdigt, at han ville tilbagebetale lånet. Da håndteringen af fremtidige lån efter revolutionen krævede parlamentets godkendelse, blev troværdigheden af kongens intention om at tilbagebetale lånet langt større, og da borgerne regnede med fremtidig tilbagebetaling, var de langt mere villige til at låne kongen penge (North og Weingast, 1989).

Tilsvarende er troværdighedsbetingelserne af ledelsesintentioner blevet set som en vigtig faktor for amerikanske præsidenters succes med at afskrække sovjetisk aggression under den kolde krig (se Schillers eksempel i Miller, 2005). Hvis modparten ikke så ledelsesintentionen om atomar gengældelse som troværdig, ville atomvåben ikke kunne modvirke sovjetisk invasion. Eftersom det ville være vanskeligt at overbevise Sovjet om, at præsidenten faktisk ville gengælde aggression – pga. de store tab for begge parter som en sådan gengældelse vil føre med sig – blev dette først troværdigt, når præsidenten var omgivet af agenter – som general Curtis “Boom-boom” LeMay under Cubakrisen – som Sovjet vidste, ikke var bange for at gengælde.

Ydermere har sammenligninger af offentlige og private organisationer indikeret, at der er forskelle i *troværdigheden* af styringsinstrumenter (fx resultatstyring og aktivitetsfinansiering af sygehuse og skoler), der er med til at skabe forskelle i *effekten* af disse styringsinstrumenter mellem offentlige og private organisationer (Andersen og Jakobsen, 2011; Hvidman og Andersen, 2014; Seritzlew, 2006). Det peger på, at nærheden til den politiske magt enten i form af ejerskab, regulering eller finansiering (Bozeman og Bretschneider, 1994); Rainey og Bozeman, 2000) skaber nogle forskellige betingelser for troværdig styring og ledelse i form af konfliktende, skiftende og tvetydige principaler. Dette er imidlertid endnu ikke teoretiseret i et eksplicit ledelsesperspektiv og med udgangspunkt i konkrete ledelsesintentioner.

En stærkere teoretisering af troværdighed og troværdighedsbetingelser, som kan danne grundlag for empiriske studier, kan trække på såvel den generelle

som den offentlige ledelseslitteratur. Dietz og Den Hartog (2006) modellerer troværdighed i forhold til (1) den person, der stoler på noget, dvs. følgeren, (2) den person, der skal stoles på, fordi denne formodes at handle, dvs. lederen og (3) relationen imellem disse to personer. Der er således mere på spil end personlig troværdighed. Troværdighed er også et spørgsmål om, at følgeren stoler på, at lederen vil foretage sig noget bestemt under hensyntagen til relationen mellem følgeren og lederen. Og dette påvirkes ydermere af institutionelle begrænsninger og hidtidige erfaringer (Dietz og Den Hartog, 2006). Artiklens teoretiske forståelse af troværdighedsbetingelser bygger videre på denne model. For at kunne koble det tættere til ledelsesintentioner diskuterer næste afsnit forskellige perspektiver på ledelse.

Perspektiver på ledelse, ledelsesintentioner og troværdighed

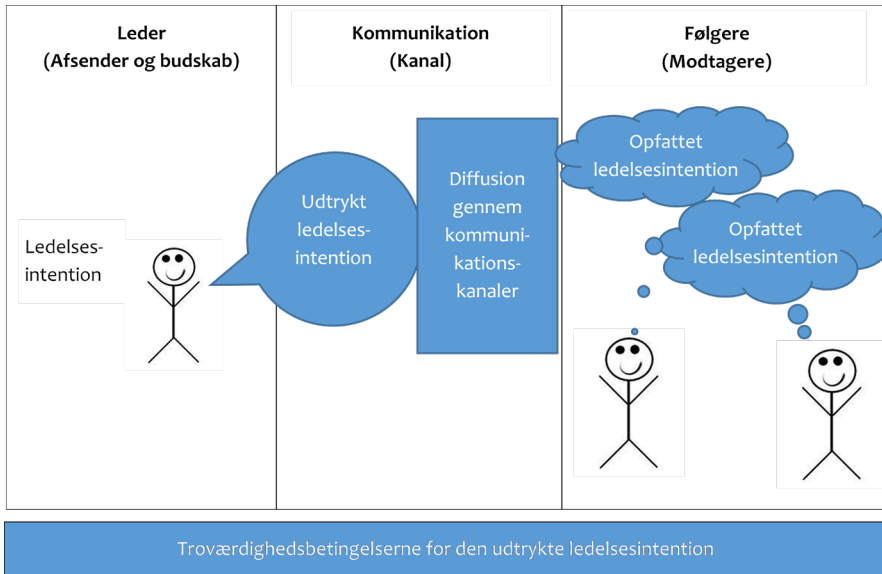
Ledelse kan defineres som “the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives” (Yukl, 2010: 23). Det handler med andre ord om at få mennesker både som enkeltpersoner og i grupper til at arbejde for at realisere fælles målsætninger. En sådan proces kan illustreres i den klassiske leder-følger-model for ledelse (Yukl, 2010: 24). Figur 1 illustrerer leder-følger-modellen, hvor lederen er vist til venstre, og følgerne til højre. Relationen mellem dem (jf. Dietz og Den Hartogs (2006) tredeling) består her af kommunikation, der er kanalen fra ledelsesintentionen som tanke hos lederen til følgerens opfattelse.

En ledelsesintention er en plan for at opnå en organisatorisk målsætning gennem en række bestemte indsatser, aktiviteter og principper. Ledelse udøves i denne sammenhæng ikke nødvendigvis af den eller de personer, som konkret har udtrykt ledelsesintentionen. Det kan også være andre aktører, der nu og i fremtiden har vilje til og mulighed for at påvirke realiseringen af ledelsesintentionen. Ledere er derfor alle aktører, der har mulighed for at få relevante følgere til at arbejde for at realisere den udtrykte ledelsesintention. Det vil ofte – men ikke altid – være de samme ledere, som oprindeligt har udtrykt ledelsesintentionen.

I en leder-følger-model kan ledelsesintentioner anskues i et kommunikationsperspektiv, hvor der sondres mellem en kommunikations afsender, budskab, kanal, modtager og effekt (Ohlsson, 2009). Hos afsenderen, som er lederen, findes ledelsesintentionen som en tanke med et bestemt budskab i form af intentionens indhold. Derefter udtrykkes ledelsesintentionen gennem en eller flere kanaler som nyhedsbreve, taler til medarbejdermøder og dag-til-dag interaktioner med følgerne. Der er så tale om en udtrykt ledelsesintention. Hver

enkelt følger modtager kommunikationen og danner sig en individuel opfattelse af ledelsesintentionen.

Figur 1: Ledelsesintention som tanke, kommunikation og opfattelse



Denne modellering af ledelsesintentioner i en leder-følger-model bygger på Wright og Nishiis (2007) argument om, at ledelsesintentioner bliver fortolket individuelt af hver enkelt følger. Ledere skal derfor udtrykke deres ledelsesintentioner på en måde, som de forventer vil skabe en ønsket respons hos deres følgere. Ledelsesintentionens påvirkning af følgernes adfærd går nemlig igennem deres opfattelser af ledelsesintentionen.

Det er nu også muligt at præcisere vores fokus på troværdighed. Troværdighed handler om, hvorvidt man regner med en given ledelse. Man kan sondre mellem troværdighed, der knytter sig til personer, roller og konkrete ledelsesintentioner. Troværdighed kan knytte sig til den eller de personer, som udtrykker en ledelsesintention. Fokus vil så være på personlig troværdighed. Det vil komme til udtryk i udsagn som: Vores leder, Peter, er meget troværdig – man kan regne med ham. Alternativt knytter troværdighed sig til den position, som den person, som udtrykker en ledelsesintention, indtager. Skolechefen i X-købing Kommune kan man, uanset hvem det er, regne med. Fokus er så på positionens troværdighed. Det kan også gælde positioner med flere personer. Rektoratet på et universitet kan være meget troværdigt – man kan regne med rektoratet (som

består af rollerne rektor og prorektor). Endelig kan troværdighed vedrøre en konkret ledelsesintention. Fokus er på ledelsesintentionens troværdighed. Det handler om, hvorvidt planen for, hvor vi skal hen, er troværdig – hvorvidt man regner med, at den føres ud i livet. I denne artikel fokuserer vi på troværdigheden af udtrykte ledelsesintentioner.

Troværdighed er således et individuelt, subjektivt fænomen hos følgerne. Det handler om, hvorvidt de enkelte følgere opfatter den udtrykte ledelsesintention som troværdig. Dette er vigtigt, da det er denne opfattelse, der påvirker den enkelte følgers adfærd. Vi tilføjer imidlertid begrebet om troværdighedsbetingelser, som er de karakteristika ved omgivelserne og følgerernes forståelsesrammer, som afgør, hvor plausibel realiseringen af ledelsesintentionen er.

Hvad er gode betingelser for en troværdig ledelsesintention?

Helt grundlæggende handler troværdighedsbetingelserne for en udtrykt ledelsesintention i vores perspektiv om, hvorvidt følgere har ”gode grunde til at tro” [good reasons to believe] (Jan, 2003: 271), at ledelsesintentionen faktisk vil blive ført ud i livet. Hvis der er gode grunde til at tro, at ledelsesintentionen bliver gennemført, så har den gode troværdighedsbetingelser. Gode betingelser svarer til det velkendte begreb *credible commitment* (Miller, 2000; North og Weingast, 1989), der betegner, at en aktør troværdigt har tilsluttet sig en intention. Og er der gode grunde til at tro, at ledelsesintentionen ikke bliver ført ud i livet, så har den dårlige troværdighedsbetingelser.

Men hvad skal man forstå ved, at følgere har ”gode grunde til at tro”? Vi bygger på en antagelse om, at følgerne er begrænset rationelle (Simon, 1985). Det vil sige, at de i en given situation prøver at realisere deres mål, men at deres vurdering af, hvordan dette kan gøres bedst muligt, er et resultat af de fortolkningsrammer og heuristikker, hvormed de aflæser deres omgivelser. Meget entydige omgivelser – som fx et forfatningsforbud med realiseringen af en ledelsesintention – kræver ikke meget fortolkning og brug af heuristikker.

I praksis er omgivelserne imidlertid sjældent så entydige, at man alene ud fra disse kan regne ud, hvor sandsynligt det er, at en ledelsesintention faktisk vil blive ført ud i livet. Her bliver fortolkningsrammer vigtige. Udtrykker en politisk leder en vælgermæssigt upopulær ledelsesintention et år før et valg, så er der god grund til for følgerne at formode, at denne intention ikke vil blive opretholdt i perioden frem mod valget. Men det forudsætter, at følgerne har en korrekt antagelse om, at den politiske leder ønsker at blive genvalgt.

At have god grund til at tro, at en ledelsesintention vil blive opretholdt, handler derfor om, at omgivelserne til ledelsesintentionen samt antagelserne om lederen vil få begrænset rationelle aktører til at vurdere, at det er sandsyn-

ligt, at intentionen vil blive opretholdt i fremtiden. Troværdighedsbetingelser er ikke et rent individuelt, subjektivt fænomen, men består også af generelle karakteristika. Der kan fx være kollektive forståelsesrammer, som de findes i mange fagprofessioner. Inspireret af blandt andre Dietz og Den Hartog (2006) består troværdighedsbetingelserne således af to grupper af faktorer ,nemlig omgivelserne (som skal fortolkes, hvis de ikke er entydige) og følgenes antagelser om lederne (jf. boks 1).

Boks 1: Ledelsesintentioners troværdighedsbetingelser

Omgivelser:	Institutionel ramme
	Tidligere ledelsesadfærd
	Lederkarakteristika
	Fit med andre ledelsesintentioner
Følgerantagelser:	Lederens målsætninger og rationalitet

De enkelte faktorer præsenteres mere detaljeret i næste afsnit. Først illustrerer vi pointen med troværdighedsbetingelser fra fiktionens og virkelighedens storpolitik. I tv-serien *Game of Thrones* er Tyrion Lannister på blevet adskilt fra resten af sin familie og dømt til døden. Han kan kun overleve, hvis han eller en forkæmper vinder en duel til døden mod en stærk modstander. Han har derfor brug for at rekruttere en forkæmper – en følger – og her bliver troværdigheden af hans lovede fyrstelige belønning til den potentielle forkæmper afgørende. Tyrion trækker på sin position som medlem af familien Lannister og gør opmærksom på den udbredte forestilling om, at Lannister-familiemedlemmer altid betaler deres gæld. Denne forestilling er baseret på tidligere ledelsesadfærd. Givet en antagelse om, at Tyrion vil forfølge en målsætning om at vedligeholde familiens renommé, giver det god grund til at tro, at han vil agere på sin udtrykte ledelsesintention og betale sin gæld. Den senere Sir Bronn of the Blackwater melder sig, redder Tyrion og bliver fyrsteligt belønnet. Troværdigheden af Tyrions intention er høj pga. familiens renommé kombineret med antagelsen om, at Tyrion ønskede at opretholde dette renommé. Det gør det plausibelt, at belønningen faktisk vil falde, hvorved Tyrions udtrykte intention har gode troværdighedsbetingelser.

Et eksempel fra virkelighedens verden er Winston S. Churchills beslutning om at forhindre den franske flåde i at falde i tyske hænder efter Frankrigs kapitulation til Tyskland i juni 1940. Storbritannien stod stort set alene over for en meget succesrig tysk krigsmagt, og det var svært at overbevise landets egen

befolkning samt potentielle nye allierede om, at det var troværdigt, at Storbritannien ville fortsætte krigen. Den voldelige uskadeliggørelse af den hidtil allierede franske flåde øgede dramatisk troværdighedsbetingelserne af Storbritanniens udtrykte krigsintention:

The elimination of the French Navy as an important factor almost at a single stroke by violent action produced a profound impression in every country. Here was this Britain which so many had counted down and out (...) striking ruthlessly at her dearest friend (...) It was made plain that the British War Cabinet feared nothing and would stop at nothing (...) Immense relief spread through the high Government circles in the United States (...) Henceforth there was no more talk about Britain giving in (Churchill, 1949: 211-212).

Eksemplet illustrerer, hvordan troværdighedsbetingelser opstår som en funktion af omgivelserne til en ledelsesintention – i dette tilfælde en voldelig aktion mod en hidtidig allieret – og følges antagelser – fx USA's antagelse om at Churchill med angrebet ikke blot ønskede kortsigtet overlevelse for landet inden en mulig fred med Tyskland. En udtrykt ledelsesintention har altså gode troværdighedsbetingelser, når intentionens kontekst – omgivelserne vurderet i lyset af følgernes antagelser om lederne – gør det plausibelt, at nuværende og fremtidige ledere både vil og kan sikre intentionens håndhævelse. Er det ikke oplagt, at der findes nuværende og fremtidige ledere med vilje og magt til at sikre intentionens gennemførelse, så er troværdighedsbetingelserne dårlige.

Omgivelserne til udtrykte ledelsesintentioner

Den institutionelle ramme

Institutioner er centrale for troværdighedsbetingelser, fordi de påvirker, hvad ledere gerne vil gøre, og hvad de har mulighed for at gøre (Dixit og Nalebuff, 1991). Den institutionelle ramme kan komme i spil på en række måder. Institutioner kan for det første bruges til, at lederen *binde sig selv til masten*. Udtrykket er inspireret af Odysseus' fortælling om, hvordan Odysseus' intention om at sejle sikkert forbi Sirenerne fik gode troværdighedsbetingelser. Han lod sømændene binde sig til masten og beordrede dem til at stoppe deres ører med voks. Da de ikke kunne høre ham, da han – tiltrukket af Sirenernes smukke musik – gav ordre til at blive løsnet, adlød de ham ikke og realiserede dermed hans oprindelige ledelsesintention. Han sikrede sig med andre ord, at sømændene håndhævede hans oprindelige ledelsesintention uanset, at han selv senere forlangte den ændret.

Idéen med at binde sig selv til masten er særligt relevant for offentlig ledelse, fordi mange ledere i den offentlige sektor har gode grunde til ikke at føre deres udtrykte ledelsesintentioner ud i livet. Politiske prioriteter og vinde kan skifte, og der kan hurtigt komme konkurrerende dagsordener. Der er mange forskellige interessenter, der alle har forskellige forståelser af, hvad der skal til for, at offentlige organisationer lykkes (Andersen, Boesen og Pedersen, 2016). Boyne (2002) finder derudover, at offentlige organisationer kan være mere bureaukratiske (og dermed vanskeligere at gennemføre intentionerne i), ligesom offentlige ledere tenderer til at have svagere organisatorisk commitment. Det øger troværdighedsbetingelserne for en ledelsesintention, hvis den institutionelle ramme gør det omkostningsfuldt, bøvel og måske ligefrem umuligt for lederen eller dennes afløser at løbe fra intentionen i fremtiden. Samtidig kan selv ledere med stor formelt magt ikke automatisk udtrykke ledelsesintentioner, der er troværdige. Jo mere magtfuld en leder er, des mindre troværdige kan intentionerne faktisk blive, fordi lederen har gode muligheder for at ændre sine beslutninger. Det forudsætter selvfølgelig, at følgerne har nogle antagelser om lederens målsætninger, som i den givne situation gør det oplagt for lederen at bryde med sin tidligere udtrykte ledelsesintentioner.

De institutionelle omgivelser påvirker således ikke bare lederens ønsker om at ændre deres ledelsesintention, men også deres *mulighed* for rent faktisk at implementere ledelsesintentionen. En skoleleders udtrykte intention om at undgå fyringer på skolen har fx bedre troværdighedsbetingelser, hvis skolelederen har budgetmæssig autonomi til at disponere inden for den samlede ramme, og hvis denne ramme på realistisk vis kan forventes at dække alle ansattes løn. Et andet eksempel vedrører en regional ledelsesintention om at styre økonomien på enkelte af regionens hospitalsafdelinger uden aktivitetsafregning. De ville således ikke få færre midler, selvom de behandlede færre patienter. Troværdighedsbetingelserne for denne intention blev imidlertid reduceret af, at det nationale DRG-system, som regionen fortsat skulle agere inden for, bestod. Det illustreres af nedenstående citat fra en aktør på en af regionens sygehusafdelinger.

[Der er] tusindvis af måder at servere regningen på bagefter. Og det er jo et nulsumsspil (...) det her er noget, Regionen må klare selv, og så er der jo nogen, der skal betale en aktivitetsnedgang et eller andet sted.

Så længe regionen selv ikke blev fritaget for aktivitetsafregning fra staten, så var det ikke plausibelt, at man på trods af intentionen kunne undtage de enkelte hospitalsafdelinger.

Lederkarakteristika og lederadfærd

Et fokus på ledelsesintentioner betyder ikke, at vi kan se bort fra lederne som personer og deres adfærd. Denne dimension indgår som en del af de omgivelser, hvorudfra troværdighedsbetingelserne for en udtrykt ledelsesintention opstår.

Især i den offentlige sektor tilhører mange ledere en fagprofession forstået som en faggruppe med specialiseret, teoretisk viden og faste normer for udøvelsen af faget, der bliver sanktioneret inden for den givne faggruppe. Især hvis leder og følgere tilhører samme profession, vil følgerne have en klar idé om, hvordan faggruppens normer vil spille ind på lederens fremtidige adfærd. Hvis normerne er i overensstemmelse med ledelsesintentionen, styrker det troværdighedsbetingelserne for intentionen, især hvis der er tale om en stærk profession med meget faste normer. Modsat svækker det troværdighedsbetingelserne, hvis intentionen og normerne er i konflikt med hinanden. Medarbejderne vil forvente, at lederen har internaliseret de professionelle normer, hvorved et brud på disse vil være omkostningsfuldt.

Selvom argumentet især kan forventes at være gyldigt, hvis leder og medarbejdere tilhører samme profession (fordi der så vil være fuldt kendskab til normerne for begge parter), kan det også spille en rolle, hvis faggruppetilknytningen er forskellig. Hvis en leder med økonomibaggrund fx udtrykker en intention om at overholde budgettet, vil troværdigheden heraf fremstå som større, end hvis lederen havde været læge. Qua lægeløftet vil forventningen være, at sidstnævnte oplever sig selv som normativt forpligtet på at sætte den enkelte patient højere end økonomiske hensyn.

Lederens personlighed kan også være en brik i etableringen af gode troværdighedsbetingelser for lederens udtrykte intentioner. Hvis lederen fx fremstår som meget samvittighedsfuld, har medarbejderne gode grunde til at tro på lederens udtrykte intentioner, fordi det vil gøre mere ondt på lederen at skulle løbe fra sit ord. Hvis lederen derimod ikke lader til at se det som problematisk at fremsætte udsagn, som ikke svarer til fakta, er der mindre grund til at tro på lederens udtrykte intentioner.

Diskussionen af personlighed fører naturligt over i lederens tidligere adfærd, for typisk har medarbejdere især adgang til viden om lederens personlighed igennem dennes tidligere adfærd. Og denne adfærd kan bevidne, i hvilken grad det generelt er vigtigt for lederen at lade handling følge intention. Når en leder stiller sig op på ølkassen og giver et nyt tiltag sin personlige opbakning, øger han omkostningerne ved ikke at bakke op om tiltaget, fordi hans omdømme vil lide skade, hvis ledelsesintentionen ikke bliver håndhævet. I det ovenfor nævnte eksempel med en region, hvis ledelse havde en intention om at afskaffe aktivitetsafregning for hospitalerne, blev troværdighedsbetingelserne forbedret

over tid. Det skyldtes blandt andet, at regionale topledere offentligt og med stor vægt bakkede op om intentionen og derved gjorde det meget omkostningsfuldt for dem selv ikke at handle på den (Jakobsen, 2019).

Konkurrerende ledelsesintentioner

Den enkelte ledelsesintention står sjældent alene. Når Præsident Trump fx udtrykker intentioner om både at bygge en mur til Mexico og sænke skatten, reduceres troværdighedsbetingelserne for hver af intentionerne, medmindre følgerne tror på, at Trump er i stand til at få Mexico til at betale for muren. Tilsvarende vil stor omskiftelighed i forhold til at udmelde forskellige ledelsesintentioner også kunne reducere troværdighedsbetingelserne for fremtidige ledelsesintentioner.

Et eksempel på eksplicit modsatrettede ledelsesintentioner findes i Forsvarets (2008) ledelsesgrundlag, hvor en central illustration er gengivet som figur 2. Mens kendetegnet "Mod" især relaterer sig til fornyelse, kobler Forsvarets ledelsesgrundlag begrebet "Troværdighed" til stabilitet. Argumentet er, at stabilitet som ledelsesintention kræver, at lederen udviser det gode eksempel og understøtter velovervejede og etisk forsvarlige handlinger på alle niveauer. Hensigten er at skabe orden, sikkerhed og ressourcebevidsthed i opgaveløsningen – uden at organisationen derved fastlåses i uhensigtsmæssige vaner og rutiner. Fornyelse som ledelsesintention kræver derimod jævnfør Forsvarets

Figur 2: Forsvarets ledelsesetik



Kilde: Forsvaret (2008).

ledelsesgrundlag særligt mod. Det handler om at udvise risikovillighed ved at gøre op med nulfejlskulturer, skabe åbenhed for nytænkning og tilskynde og fastholde inspiration til udvikling. Især vilje til forandring kan her ses som modpol til stabiliteten som ønskværdig faktor.

Forsvarets ledelsesgrundlag illustrerer, hvordan offentlige organisationer ofte balancerer mange hensyn, hvilket kan føre til ledelsesintentioner, som er helt eller delvist i modstrid med hinanden. Det forringer troværdighedsbetingelserne for disse ledelsesintentioner, hvorved den konkrete ledelse bliver en balancegang mellem forskellige ledelsesintentioner, hvilket følgerne så skal navigere i. Modsat kan man sige, at hvis en organisation (fx Forsvaret) under alle omstændigheder har disse modsatrettede ledelsesintentioner om både stabilitet og fornyelse, skader selve ekspliciteringen heraf i ledelsesgrundlaget næppe.

Et andet eksempel på modsatrettede ledelsesintentioner kommer fra de igangværende styringsforsøg med fokus på patientværdi og regulering af udrednings- og behandlingstider på de danske sygehuse. Topledelsen i en af regionerne promoverer en ledelsesintention om øget fokus på patientværdi i de nationale medier, hvilket i sig selv øger intentionens troværdighed, idet topledelsen nu har sat prestige ind på den (Jakobsen, 2019). Samtidig oplever afdelingsledelsen imidlertid, at samme topledelse står for en konkret og kontant håndhævelse af en anden og oplevet konkurrerende intention om udrednings- og behandlingsgarantier, hvilket svækker troværdighedsbetingelserne for værddiintentionen:

[Værdi for patienterne] har kæmpestor bevågenhed. (...) min fornemmelse [er] da, at det er noget, man ønsker at fortsætte med. Men (...) det er jo alt sammen blevet suspenderet på grund af skal [overholdelse af udrednings- og behandlingsgarantier]

I det hele taget bliver målsætningerne hos lederens ledere en vigtig brik i forventningsdannelsen, som både ovenstående og nedenstående citat illustrerer. I en anden af regionens sygehusafdelinger har man således nogle andre antagelser om de målsætninger, som driver topledelsen. Det betyder, at denne afdelingsledelse tillægger den regionale topledelses intention om værdiskabelse for patienten større troværdighed jævnfør nedenstående citat. Det leder os tilbage til følgerantagelserne om lederne.

Jeg har stor tillid til, at ... de vil det bedste. Vi vil også det bedste, så vi er ikke ude på at misbruge den tillid.

Følgerantagelser om ledere

Alle argumenterne om de forskellige omgivelserforhold tager for givet, at medarbejderne så at sige regner baglæns fra det, de ved om lederen, til en række konsistente forventninger om lederens fremtidige adfærd. For at kunne lave denne vurdering, må medarbejderne nødvendigvis gøre sig nogle antagelser om såvel lederens rationalitet som deres målsætninger. Der kan være tale om et utal af relevante motiver, som følgerne kan antage er motiverende for lederen, og som har betydning for troværdighedsbetingelserne af en udtrykt ledelsesintention. Vi sondrer mellem tre grupper af relevante motiver.

Der er *egoistiske* motiver. Disse motiver handler om, at følgerne antager, at lederne gennem deres ledelsesintentioner prøver enten at sikre sig personlige gevinster eller undgå ubehageligheder. Der kan fx være tale om ønsker om at blive genvalgt, undgå skyld for dårlige resultater, blive forfremmet, få større magt og/eller blive økonomisk belønnet. Hvis følgerne antager, at lederne handler ud fra sådanne motiver, så vil troværdighedsbetingelser for en udtrykt ledelsesintention blive gode, når det bliver tydeligt, at det enten vil have store personlige omkostninger, hvis intentionen ikke bliver gennemført, eller at lederen tilsvarende vil få en stor gevinst ud af intentionens realisering. Skattestoppet var troværdigt, fordi følgerne antog, at Anders Fogh Rasmussen gerne ville genvælges. Og i den givne kontekst ville det have haft store negative konsekvenser for regeringens genvalgschancer, hvis skattestoppet ikke blev overholdt.

En anden gruppe motiver knytter sig til forhold, der ikke blot er ønskede, men også ønskværdige i en ideel forstand. Her gør følgerne sig antagelser om, hvilke altruistiske målsætninger, som lederen prøver at opnå med ledelsesintentionen. Det handler ikke om personlige fordele, men om at skabe værdi for andre mennesker eller samfundet. Hvad der anses for at skabe værdi i en given kontekst, kan imidlertid sagtens være genstand for uenighed, så det er på ingen måde givet, at følgerne har samme motiver som lederen, selvom lederens målsætninger er domineret af altruistiske motiver.

Som tidligere nævnt kan sådanne motiver være knyttet til lederens faggruppertilnytning. I praksis kan medarbejderne sagtens antage, at lederen samtidig har såvel egoistiske som altruistiske motiver. Hvis følgerne gør sig antagelser om, at lederen ønsker at realisere en ønskværdig målsætning på grund af altruistiske motiver, så udspringer troværdighedsbetingelserne for en udtrykt ledelsesintention af, at det i den givne situation er tydeligt, at denne målsætning ikke kan opnås bedre gennem andre ledelsesinitiativer (en konkurrerende ledelsesintention), og at denne målsætning også i fremtiden vil være vigtig for lederen. Antages lederen af en daginstitution at have en målsætning om at

skabe trivsel hos børnene, så får en ledelsesintention, der skal sikre dette, gode troværdighedsbetingelser, hvis lederen har vist sig tidligere at kunne fastholde dette fokus, når der kom forstyrrende pres fx i form af besparelser udefra.

Endelig kan der være *intrinsiske* motiver, der handler om, at lederen ønsker at forfølge ledelsesintentionen, fordi lederen finder denne spændende og udviklende. Det er således ikke i et sådant tilfælde den større effekt af ledelsesintentionen på fx forfremmelse eller forbedring af organisationens resultater, der motiverer lederen. Det er selve arbejdet med at formulere og udføre ledelsesintentionen, der er motivet. Antages ledere at have et sådant motiv, så udspringer troværdighed af en ledelsesintention af situationer, hvor lederen kan antages at have vedvarende mulighed for og fornøjelse ved at arbejde med intentionen. Dermed fremmes troværdighed fx af hidtidig ledelsesadfærd, der viser, at lederen formår at fastholde langvarigt fokus på ledelsesintentionen (det bliver ikke kedeligt), men også at der ikke er konkurrerende ledelsesintentioner, der kan blive mere spændende.

Fremtidig forskning i troværdighed af ledelsesintentioner

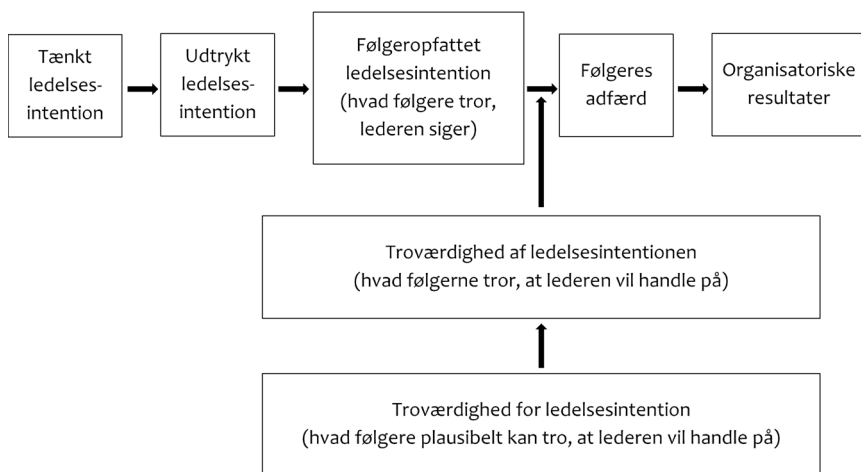
Udviklingen af troværdighedsbegrebet er langtfra færdig med denne artikels argumenter. Mere specifikke teorier om troværdighedsbetingelser for udtrykte ledelsesintentioner kan tage udgangspunkt i en eller flere af disse grupper motiver, som følgere kan antage, at deres leder har, samt de forskellige elementer i ledelsesintentionens omgivelser.

Vigtigheden af fremtidig forskning i ledelsesintentionernes troværdighed er illustreret i figur 3. Den vandrette sammenhæng i modellen viser, at ledelsesintentioner kun bliver til organisatoriske resultater, hvis den oprindelige intention formår at bevæge sig hele vejen fra udtryk over opfattelse og adfærd til resultater. Samtidig følger det af vores argument, at springet fra opfattet ledelsesintention til adfærd betinges af, hvorvidt følgerne opfatter ledelsesintentionen som troværdig. Dette er den allerede velkendte pointe fra litteraturen. Vi tilføjer imidlertid den testbare forventning, at den opfattede troværdighed påvirkes af troværdighedsbetingelserne, som derfor bliver en vigtig faktor i forhold til, hvorvidt ledelsesintentioner i sidste instans kan påvirke organisatoriske resultater.

Fremtidig forskning kan med fordel undersøge denne model empirisk, så der kan blive skabt mere præcis viden om, hvor gode troværdighedsbetingelser en ledelsesintention skal have, for at den kan have de ønskede effekter. En anden meget vigtig forskningsdagsorden er en teoretisering og test af hele funktionen bag troværdighedsbetingelserne: Hvordan er den præcise sammenhæng mel-

lem funktionens enkelte komponenter, og hvordan er vægtningen mellem de forskellige forhold?

Figur 3. Illustration af artiklens teoretiske argument



Kilde: Baseret på Wright og Nishii (2007).

Ledelsesmæssige implikationer

Troværdighedsbetingelserne for ledelsesintentioner er interessante for ledere, fordi intentioner ifølge denne artikels argument har meget større chance for at påvirke først adfærd og derefter realisere intentionen, hvis de opleves som troværdige. Derfor ønsker ledere ofte at arbejde aktivt med deres omdømme og med de tilknyttede troværdighedsbetingelser for deres intentioner. Her er koblingen mellem tidligere adfærd og troværdighedsbetingelser for nuværende udtrykte intentioner relevant i den forstand, at hensynet til fremtidige troværdighedsbetingelser kan få ledere til faktisk at leve op til de intentioner, de har udtrykt. Selvom det måske ikke betaler sig i det specifikke øjeblik, kan ledere derfor vælge at gennemføre intentioner for at undgå at skade deres omdømme.

Det lyder måske enkelt, men der er ofte svære prioriteringer involveret i at fastholde gode troværdighedsbetingelser. Det kan illustreres ved en lægefaglig leder, der af sine overordnede får ordre til at videreformidle og implementere en plan for at køre patienter med en given sygdom 60 km til et nabohospital på grund af hensynet til kapacitet og økonomi. Vedkommende har en stærk fagprofessionel identitet og har frem til det konkrete dilemma slået meget stærkt på hensynet til den enkelte patient som afgørende for, at sygehusvæsnet lykkes.

På grund af lederens egenskaber og tidligere adfærd er troværdighedsbetingelserne for en udtrykt intention om at ændre fordelingen i den specificerede retning dårlige, fordi rejsen vil være til besvær for patienterne uden at tilføje dem yderligere værdi. Måske vælger lederen endda at nægte at formidle ledelsesintentionen videre, da lægen vil opleve en sådan melding som en alvorligt trussel mod sit personlige omdømme og som værende i modstrid med andre ledelsesintentioner baseret på altruistiske motiver. Det gælder, selvom det omtalte hensyn til kapacitet og økonomi også er altruistisk motiveret fra regionens ledere – men bare baseret på en helt anden forståelse af, hvad der er godt for borgere og samfund. Ultimativt er det jo politikerne, der har den legitime ret til at afveje disse forskellige hensyn i den offentlige sektor. Deres prioriteringer kan skifte, hvilket som nævnt også udgør en udfordring i forhold til at sikre gode troværdighedsbetingelser af de enkelte offentlige lederes ledelsesintentioner.

Det er således ofte svære valg, ledere med fagprofessionel baggrund står i, når ledelsesintentioner oppefra er i konflikt med deres egne fagprofessionelle normer. Nogle vælger at sige fra, andre vælger at forsøge at melde en ledelsesintention med gode troværdighedsbetingelser ud, og andre signalerer de dårlige troværdighedsbetingelser af deres egen ledelsesintention i selve udmeldingen. På ledelsesudviklingsforløb fortæller ledere nogle gange selv, hvordan de har sagt til medarbejderne om et nyt initiativ, at det ikke er ”en blomst, der er vokset i deres have”. Dette illustrerer sammenhængen mellem lederens forskellige udtrykte ledelsesintentioner: Hvis de er modstridende, vil troværdighedsbetingelserne for den ene intention afhænge af troværdighedsbetingelserne for den konkurrerende intention. En skoleleder har måske betegnet det, at børnene jævnfør folkeskolereformen skal have mere undervisning, som en intention, der ikke er fremvokset i hans have, selvom han lader som om, at han loyalt vil implementere den. Intentionen om loyal implementering vil have dårlige troværdighedsbetingelser, og en modsatrettet intention om at give mest mulig fleksibilitet i forhold til lærernes fremmøde (også selvom det kunne betyde manglende lærerdækning på dele af elevernes understøttende undervisning) vil have gode troværdighedsbetingelser. Artiklen her løser ikke disse udfordringer, men den bidrager forhåbentlig til at gøre det tydeligere, hvordan hver enkelt leder kan agere proaktivt i forhold til sine ledelsesintentioner.

For udøvende ledelsespraktikere er artiklens største bidrag således, at den giver et sprog og et begrebsapparat til at forstå troværdighedsbetingelserne for ledelsesintentioner. Det giver i næste led grundlag for at arbejde med troværdighedsbetingelserne for egne ledelsesintentioner. Der er mange bud på, hvordan disse troværdighedsbetingelser kan højnes, fx igennem det personlige

eksempel og ved at binde sig til masten. De baserer sig på forståelsen af troværdighedsbetingelser som noget, der konstrueres, når følgere danner forventninger om lederens muligheder og målsætninger. Den gode nyhed for ledere er, at de selv kan påvirke mange af de forhold, der indgår i denne forventningsdannelse. Den mere udfordrende nyhed er, at ledere på alle niveauer er nødt til at tage dette arbejde meget alvorligt, hvis de faktisk vil have deres hensigter først ud i livet. Det skal med andre ord være plausibelt, at deres ord bliver fulgt med handlinger.

Litteratur

- Andersen, Lotte B. og Mads Leth Jakobsen (2011). Does ownership matter for the provision of professionalized services? Hip operations at publicly and privately owned clinics in Denmark. *Public Administration* 89 (3): 956–974.
- Andersen, Lotte B., Anders Boesen og Lene H. Pedersen (2016). Performance in public organizations: Clarifying the conceptual space. *Public Administration Review* 76 (6): 852-862.
- Boudett, Kathryn P., Elisabeth A. City og Richard J. Murnane (2013). *Data Wise: A Step-by-Step Guide to Using Assessment Results to Improve Teaching and Learning*. Cambridge: Harvard Education Press.
- Boyne, George A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies* 39 (1): 97-122.
- Bozeman, Barry og Stuart Bretschneider (1994). The “publicness puzzle” in organization theory: A test of alternative explanations of differences between public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory* 4 (2): 197-223.
- Chapman, Carrie, Heather Getha-Taylor, Maja H. Holmes, Willow S. Jacobson, Ricardo S. Morse og Jessica E. Sowa (2016). How public service leadership is studied: An examination of a quarter century of scholarship. *Public Administration* 94 (1): 111-128.
- Churchill, Winston S. (1949). *The Second World War*. London: Cassel.
- Dietz, Graham og Deanne N. Den Hartog (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review* 35 (5): 557-588.
- Dixit, Avinash K. og Barry J. Nalebuff (1991). *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*, 4. udg. New York: Norton.
- Forsvaret (2008). *Forsvarets ledelsesgrundlag*. København: Forsvarskommandoen.
- 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 (4): 927-944.

- Hvidman, Ulrik og Simon C. Andersen (2014). Impact of performance management in public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory* 24 (1): 35–58.
- Jakobsen, Mads L. (2019). Buy-in to a credible vision! Why leaders make prospector responses to learning-oriented performance reform. *Public Organization Review*, 1–23. doi: 10.1007/s11115-019-00438-4.
- Jan, Stephen (2003). A perspective on the analysis of credible commitment and myopia in health sector decision making. *Health Policy* 63 (3): 269-278.
- Jørgensen, Annemette S. og Flemming Poulfelt (2013). Den gode leder er troværdig. *Lederne* 97 (4): 14–16.
- Kouzes, James M. og Barry Z. Posner (2012). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*, 5. udg. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mahler, Julianne og Maureen H. Casamayou (2009). *Organizational Learning at NASA: The Challenger and Columbia Accidents*. Washington DC: Georgetown University Press.
- Miller, Gary (2000). Above politics: Credible commitment and efficiency in the design of public agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory* 10 (2): 289-327.
- Miller, Gary (2005). The political evolution of principal-agent models. *Annual Review of Political Science* 8: 203-225.
- Moore, Mark (1994). Public value as the focus of strategy. *Australian Journal of Public Administration* 53 (3): 296-303.
- North, Douglass C. og Barry R. Weingast (1989). Constitutions and commitment: The evolution of institutions governing public choice in seventeenth-century England. *The Journal of Economic History* 49 (4): 803-832.
- Ohlsson, Anders (2009). Grundlæggende kommunikationsmodeller, pp. 27-49 i Jørn Helder, Torbjörn Bredenlöw og Jens L. Nørgaard (red.), *Kommunikationsteori: En grundbog*, 1. udg. København: Hans Reitzel.
- Orazi, Davide C., Alex Turrini og Giovanni Valotti (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences* 79 (3): 486–504.
- Porter, Michael E. og Thomas H. Lee (2013). The strategy that will fix health care: providers must lead the way in making value the overarching goal. *Harvard Business Review* 91 (10): 50-67.
- Rainey, Hal G. og Barry Bozeman (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory* 10 (2): 447-469.

- Sant, Seema (2016). An analysis of credibility of CEOs in an organisation linkage with employee engagement. *Asian Social Science* 12 (10): 127-135.
- Serritzlew, Søren (2006). Linking budgets to activity: A test of the effect of output-purchase budgeting. *Public Budgeting & Finance* 26 (2): 101-120.
- Simon, Herbert A. (1985). Human nature in politics: The dialogue of psychology with political science. *The American Political Science Review* 293-304.
- Vogel, Rick og Doris Masal (2015). Public leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review* 17 (8): 1165-25.
- Yukl, Gary (2010). *Leadership in Organizations*, 7. udg. Upper Saddle River: Pearson.
- Yukl, Gary (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives* 26 (4): 66-85.