

Jørgen Skovhus Haunstrup

Visionsledelse: udviklingsdialoger der øger værdikongruens, visionsvalens og medarbejderengagement

Engagerede medarbejdere er en central del af en velfungerende offentlig organisation. Når ledere udøver visionsledelse, kan de være med til at understøtte værdikongruens, visionsvalens og medarbejderengagement. Men det kan være svært at udøve denne form for ledelse, og litteraturen kommer ikke med mange bud på, hvordan opgaven kan gribes an i praksis. Denne artikel udfolder, hvordan målorienterede udviklingsdialoger kan være en god ramme for udøvelse af visionsledelse, og tilbyder en konkret model for denne type dialoger. Artiklen bygger på et 15 måneder langt felteksperiment med 226 danske ledere og 4.442 beskæftigelsesmedarbejdere. De empiriske fund viser, at målorienterede udviklingsdialoger øger overensstemmelsen mellem medarbejdernes personlige værdier og organisationens værdier samt styrker medarbejdernes visionsvalens og arbejdsengagement. Fundene viser også, at ledelsestræningsprogrammer designet med en kombination af klasserumsundervisning, aktionslæringslementer og digitale ledelsesredskaber kan fremme lederes brug af sådanne udviklingsdialoger.

Nøgleord: udviklingsdialoger, visionsledelse, digitale ledelsesredskaber, ledelsestræning, værdikongruens, visionsvalens, person-organisation-fit, arbejdsengagement

Det er en central ledelsesopgave at arbejde med at bygge bro mellem organisationens formål og medarbejdernes individuelle og faglige udvikling. Oplevelsen af at bidrage til vigtig opgaveløsning til samfundets bedste fremhæves som den vigtigste *driver* af motivationen blandt offentlige medarbejdere i Danmark (KL, Danske Regioner, Medarbejder- og Kompetencestyrelsen samt Finansministeriet, 2022). Flere peger på, at fremtidens medarbejdere i stigende grad vil forvente et arbejdsliv, hvor de tydeligt kan se, hvordan de gør en positiv forskel i verden (se fx van Hauen, 2020). Organisationer skal kunne tilbyde en vision og bygge på værdier, som medarbejderne kan se sig selv i.

Forskningsstudier viser da også, at oplevelsen af at have samme værdier som sin arbejdsplads (værdikongruens) (Jensen, Andersen og Jacobsen, 2019; Kim, Ki og Yoon, 2023; Wright og Pandey, 2008) og oplevelsen af personligt ejerskab til en fælles organisatorisk vision (visionsvalens) (Wright, Moynihan og Pandey,

2012) er fremmede for medarbejdermotivationen i offentlige organisationer. Ledelse, der sætter fokus på organisationens formål, har også positiv indflydelse på medarbejdermotivation (Backhaus og Vogel, 2022; Jensen og Bro, 2018). For eksempel kan ledere øge medarbejdernes motivation ved at skabe, dele og fastholde en attraktiv vision for organisationens fremtid – men kun hvis medarbejderne deler organisationens værdier (Jensen, Andersen og Jacobsen, 2019; Krogsgaard, Thomsen og Andersen, 2014). Samtidig peger forskningen på, at denne form for ledelse bedst udøves gennem ansigt-til-ansigt-dialog (Jensen, Moynihan og Salomonsen, 2018).

I Danmark er ansigt-til-ansigt-dialoger mellem ledere og medarbejdere obligatoriske i offentlige organisationer i form af medarbejderudviklingssamtaler, der skal understøtte organisationens formål såvel som medarbejdernes individuelle og faglige udvikling. Den overordnede hensigt er at fremme effektiv opgavevaretagelse med høj kvalitet og kontinuerlig organisatorisk udvikling (KL og Forhandlingsfællesskabet, 2015; Regionernes Lønnings- og Takstnævn og Forhandlingsfællesskabet, 2015). Overenskomstaftalerne gør udviklingssamtaler til en oplagt ramme for dialog om organisationens formål og et oplagt middel til at understøtte engagement og medarbejders ejerskab til værdier og visioner i offentlige organisationer. Men (hvordan) kan ledere bruge målorienterede udviklingsdialoger til at øge værdikongruens, visionsvalens og arbejdsengagement blandt medarbejderne i offentlige organisationer? Det er spørgsmålet, som denne artikel ønsker at svare på.

Der findes ikke meget viden om, hvordan dialogisk visionsledelse kan udøves i praksis (Jensen, Moynihan og Salomonsen, 2018), men forskningslitteraturen om målfokuseret coaching peger på, hvordan individer kan understøttes i at opnå langsigtede målsætninger gennem strukturerede dialogprocesser (Grant, 2006, 2012a). Denne artikel bygger bro mellem visionsledelseslitteraturen og målfokuseret coaching og viser, hvordan ledere kan anvende coachende tilgange i målorienterede udviklingsdialoger og dermed udøve visionsledelse gennem disse dialoger.

Den empiriske analyse bygger på data fra et 15 måneder langt ledelsestræningseksperiment på beskæftigelsesområdet med 226 ledere og deres medarbejdere. De deltagende ledere er lodtrukket til en kontrolgruppe (med forsinket intervention) eller en interventionsgruppe, der deltog i et ledelsesudviklingsforløb med ledelsestræning og digitale ledelsesredskaber med det formål at øge ledernes anvendelse af målorienterede udviklingsdialoger. På den måde skaber interventionen en eksperimentelt induceret variation i ledernes anvendelse af målorienterede udviklingsdialoger, hvilket gør det muligt at estimere effekter af dialogerne. Som anbefalet af toneangivende forskere (Antonakis et al., 2010;

Fischer et al., 2023; Sajons, 2020) anvender artiklen den del af variationen i ledernes brug af målorienterede udviklingsdialoger, som skyldes den randomiserede intervention, til at estimere den kausale effekt af sådanne dialoger. Disse "two-stage-least-square-analyser" bekræfter hypoteserne om, at målorienterede udviklingsdialoger kan øge værdikongruens, visionsvalens og engagement.

Artiklen bidrager med ny viden om, hvordan ledere kan bruge coachende metoder til at konkretisere arbejdet med visionsledelse i form af målorienterede udviklingsdialoger. Artiklen udfolder endvidere, hvordan ledelsestræning designet med digitale ledelsesredskaber kan fremme lederes brug af målorienterede udviklingsdialoger, som igen kan øge værdikongruens, visionsvalens og engagement. På den måde giver artiklen en konkret håndsrækning til ledere, der vil arbejde med visionsledelse i deres daglige ledelsespraksis og bidrager til at belyse "den sorte boks" omkring, hvordan visionsledelse kan udfolde sig i offentlige organisationer. Artiklen leverer også et bidrag til ledelsesforskningen ved at være et af de få felteksperimentelle studier, der undersøger effekten af ledelsestræning på de nævnte medarbejder-outcomes.

Teori

Visionsledelse, medarbejderrefleksion og ansigt-til-ansigt-kommunikation

Mange ledelsesteorier understreger vigtigheden af, at man som leder arbejder aktivt med organisationens formål – blandt andet som et middel til at sætte retning for organisationens arbejde og til at skabe engagement (Bass, 1999; Drath et al., 2008; Kotter, 2012; Latham og Yukl, 1975). Visionsledelse er den mest undersøgte af disse former for ledelse og den ledelsesadfærd, der har de mest veldokumenterede organisatoriske effekter (Backhaus og Vogel, 2022). Visionsledelse består i at udvikle, dele og fastholde en attraktiv organisatorisk vision med henblik på at inspirere medarbejderne til at overskride deres umiddelbare egeninteresser og bidrage til organisationens målsætninger (Jensen et al., 2019). Visionsledelse retter opmærksomheden mod de brede, ideelle og langsigtede målsætninger, der ofte konstituerer organisationens højere formål, fx organisationens mission, vision eller kerneopgave (Leisink et al., 2021: 89).

En klar og attraktiv vision kan drive uselvisk medarbejderadfærd (Latham og Yukl, 1975; Locke og Latham, 2002; Wright, 2007), men organisationens formål kan kun inspirere og påvirke adfærd blandt medarbejdere, der er opmærksomme på visionens eksistens og vigtighed (Moynihan, Pandey og Wright, 2014: 95). Derfor afhænger effekten af visionsledelse af, hvordan den organisatoriske vision deles og fastholdes via lederens kommunikation.

Lederes envejskommunikation af visionen kan fx øge medarbejdernes motivation (Bellé, 2014; Jensen, Moynihan og Salomonsen, 2018), men effekten

af visionen afhænger også af, at medarbejderne selv reflekterer over, hvorfor den er vigtig, og hvordan den relaterer til deres egne værdier og arbejdsopgaver (Paarlberg og Lavigna, 2010; Paarlberg og Perry, 2007). Medarbejderens egen refleksion over organisationens formål kan give et stærkere ejerskab til formålet, end hvis lederen blot formidler sin version og sin oversættelse til medarbejdere (Aronson, 1999; Bellé, 2014; Wright og Grant, 2010: 696). I tråd med denne indsigt peger Jensen, Moynihan og Salomonsen (2018) på, at ansigt-til-ansigt-dialog er den mest effektive kommunikationsform i visionsledelse. Dialog giver flere ledetråde til fortolkning af budskabet end andre kommunikationsmetoder og er derfor bedre egnet til kommunikation af abstrakte og potentielt tvetydige budskaber som organisatoriske visioner og andre beskrivelser af organisationers formål. Både kropssprog og tonefald kan give ledetråde, men dialogen åbner også mulighed for at spørge ind, uddybe, kommentere og korrigere for på den måde at facilitere en koordineret forståelse af organisationens formål. Dialoger giver også lederen bedre mulighed for at kommunikere visionen på en måde, hvor både visionen og lederen selv fremstår autentisk. Endelig kan ledere bruge den gensidige kommunikation til at understøtte medarbejdernes egne refleksioner omkring visionen.

Disse indsigter peger på, at der er brug for tilgange, hvor ledere kan formidle organisationens formål i en dialog med medarbejderne og samtidig understøtte medarbejdernes egne refleksioner og eget arbejde med at omsætte visionen. Inden for visionsledelsesforskningen findes der dog ikke megen viden om, hvordan sådanne dialoger konkret kan tilrettelægges (Jensen, Moynihan og Salomonsen, 2018; van Knippenberg og Sitkin, 2013). Forskningslitteraturen om målfokuseret coaching giver derimod konkrete bud på, hvordan dialoger om langsigtede målsætninger kan fremme ejerskab til målsætningen, motivation, læring og evnen til at omsætte målsætningerne til handling (Grant, 2006, 2012a). Derfor kan brugen af målfokuserede coachende tilgange i dialogen mellem leder og medarbejder være relevant i lederes udøvelse af visionsledelse.

Coachende tilgange i visionsledelse og målorienterede udviklingsdialoger

Litteraturen om målfokuseret coaching udfolder, hvordan en coach ved hjælp af løsningsfokuserede, åbne og refleksive spørgsmål kan understøtte coachees proces med at definere og forstå en langsigtet målsætning, relatere den til sin aktuelle situation, omsætte den til delmål, trække på sin viden og erfaringer og planlægge, hvordan målsætningen kan gøres til virkelighed. Den målfokuserede coachingproces indebærer også, at coachen understøtter kontinuerlig opfølgning, læring og tilpasning af udviklingsmål og handleplaner med henblik på realisering af den langsigtede målsætning. (Grant, 2006, 2012a).

Visionsledelse handler om, hvordan lederes kommunikation af en organisatorisk vision kan aktivere medarbejdernes højere ordens behov og få dem til at overskride deres umiddelbare egeninteresser til fordel for organisationens formål (Jensen et al., 2019). Målfokuseret coaching drejer sig derimod om, hvordan dialoger kan tilrettelægges, så de understøtter omsætningen af langsigtede målsætninger (fx visioner) til konkrete individuelle udviklingsmål og handling. De to tilgange kan supplere hinanden, og i litteraturen om visionsledelse peges der da også på behovet for at coache den enkelte medarbejder, uden at det nærmere udfoldes, hvordan dette konkret kan gøres (se fx Bass, 1999: 22). Coachingprocessens metode til at understøtte refleksion og omsætning af langsigtede målsætninger til udviklingsmål og handling kan bruges af ledere, når de ønsker at dele organisatoriske visioner med deres medarbejdere. På samme måde kan coachingprocessens opfølgning, evaluering og læring anvendes som tilgang, når ledere ønsker at fastholde medarbejdernes fokus på visionen på længere sigt.

Målsætninger spiller en central rolle i både visionsledelse og målfokuseret coaching. En organisatorisk vision kan betragtes som en langsigtet målsætning, der kan skabe en motiverende meningshorisont for medarbejderne (Grant, 2012b), men når visionen skal deles med medarbejderen, skal lederen også koble visionen til medarbejdernes konkrete opgaver og nedbryde den til delmål (Carton, 2018; Paarlberg og Lavigna, 2010; Paarlberg og Perry, 2007). Hensigten med den målfokuserede coaching er netop at nedbryde den langsigtede målsætning til konkrete delmål på en måde, hvor den langsigtede målsætning skaber den grundlæggende motivation, mens de kortsigtede delmål skaber fokus, motivation og vedholdenhed i forhold til konkrete opgaver (Grant, 2006, 2012a). Forskningen i målsætningsteori peger da også på, at organisatoriske visioner kan øge medarbejdernes oplevelse af, at de konkrete delmål er vigtige (Locke og Latham, 2002). Konkrete ambitiøse delmål kan nemlig styrke medarbejdernes fokus, motivation og vedholdenhed i forhold til at udvikle deres bidrag til organisationen (Favero, Meier og O'Toole, 2016; Locke og Latham, 2002: 706-707).

Et relateret aspekt i koblingen mellem målfokuseret coaching og visionsledelse handler om, hvordan visionen oversættes til målsætninger for den enkelte medarbejder. Med henvisning til selvbestemmelsesteorien peger den målfokuserede coachende tilgang på, at målsætninger, der er i overensstemmelse med egne værdier og ønsker, øger motivationen til at arbejde for at realisere målet (Sheldon og Elliot, 1998). I visionsledelse er medarbejdernes oplevelse af ejerskab til visionen en forudsætning for, at medarbejderne tilsidesætter deres egeninteresser til fordel for organisationens mål (Wright, Moynihan og Pan-

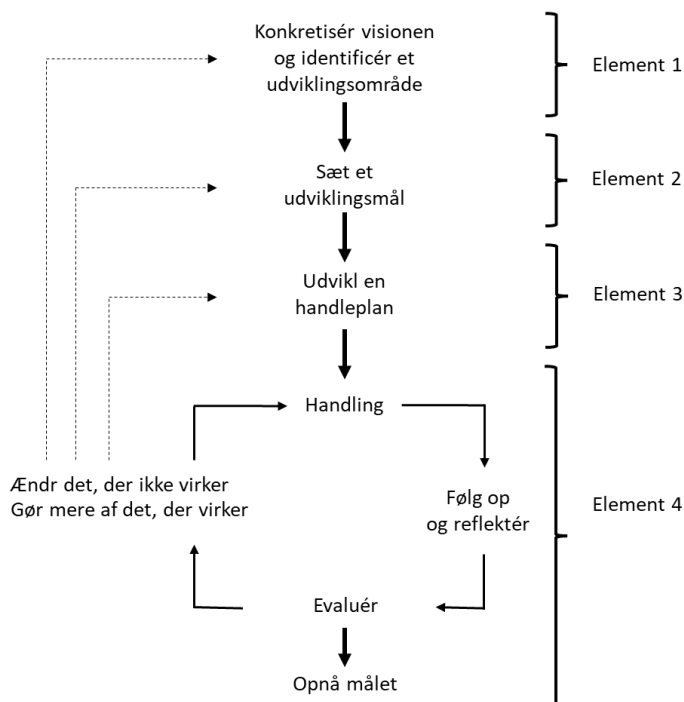
dey, 2012), og visionsledelsens motivationseffekt er medieret af opfyldelsen af medarbejdernes psykologiske grundbehov (Jensen og Bro, 2018). Derfor er det en central opgave i visionsledelse at understøtte, at medarbejderne oplever en sammenhæng mellem deres egne værdier og den vision, de skal arbejde for at realisere (se fx Jensen, Andersen og Jacobsen, 2019; Krogsgaard, Thomsen og Andersen, 2014). Målfokuseret coaching handler om at bruge åbne refleksive spørgsmål som middel til at konkretisere og fastsætte udviklingsmål, som både er i overensstemmelse med den langsigtede målsætning og coachees grundlæggende værdier og udviklingsønsker (Grant, 2006).

I den målfokuserede coaching er coachens rolle at facilitere processen på en neutral måde, så det er coachee, der fastlægger målene, udvikler handleplanen, evaluerer mv. (Stober og Grant, 2006: 3). I den forstand kan lederen ikke være coach, for lederen og medarbejderen er indlejret i en organisatorisk kontekst, hvor ledere kan og skal træffe beslutninger med indvirkning på medarbejderen, og hvor organisationens formål er den ultimative ramme. Men lederen kan bruge coachende metoder i dialogen om organisationens formål og på den måde søge at øge medarbejderens oplevelse af ejerskab og engagement i forhold til at bidrage til den værdiskabelse, organisationen ønsker at levere (Lawrence, 2020). Figur 1 illustrerer processen i en sådan dialog, hvor lederen via åbne refleksive spørgsmål kan søge at guide medarbejderen til at omsætte organisationens formål til et eller flere konkrete udviklingsmål, en handleplan og en kontinuerlig handlings-, lærings- og tilpasningsproces.

Det første element i dialogprocessen handler om at oversætte organisationens formål til medarbejderens konkrete arbejdssituation. Lederen stiller åbne refleksive spørgsmål som, "hvilken værdi synes du, at vores organisation bør skabe for borgerne og samfundet?", "hvordan harmoner det med vores vision/mission – og er du enig i visionen/missionen?", og "er det tydeligt for dig, hvordan dine centrale arbejdsopgaver bidrager til, at vi skaber den ønskede værdi?" Med denne type spørgsmål kan lederen forsøge at facilitere en refleksion, hvor medarbejderen får styrket sin opmærksomhed på organisationens formål og på sammenhængen mellem organisationens og egne værdier.

Det andet element i dialogprocessen handler om at nedbryde organisationens formål til et eller flere konkrete udviklingsmål for den enkelte medarbejder. De mere konkrete målsætninger får det overordnede formål til at virke tættere på og nemmere at arbejde med (Carton, 2018: 336-337; Grant, 2006: 159-160). Lederen kan fx spørge, "hvilken udvikling i din måde at løse dine opgaver på ville kunne skabe mest værdi for borgerne – er der nye kompetencer, du med fordel kunne tilegne dig?"

Figur 1: Målorienterede udviklingsdialoger



Note: Udviklet med afsæt i Grant (2006).

Det tredje element i dialogen om organisationens formål handler om at udvikle en handleplan, der kan føre til realiseringen af udviklingsmålene. Lederen kan søge at understøtte medarbejderens fokus på at få handlet på udviklingsmålet ved fx at spørge, "hvis du ser et par måneder frem og forestiller dig, at du har nået dit udviklingsmål, hvilke handlinger har så været vigtigst for at få det til at ske?", "hvem har hjulpet dig?", eller "hvilke faglige indsigter kan du trække på, for at realisere dit udviklingsmål?" Lederen kan anvende spørgsmål som disse med henblik på at understøtte medarbejderen i at skifte mindset fra at overveje værdier, formål og udviklingsmål til at fokusere på handling. Skiftet fra refleksions- til implementeringsmindset er nemlig afgørende for, at ambitionerne med udviklingsmålet ikke blot bliver ved tanken (Bandura, 1982; Grant, 2012a: 159; Grant, Curtaene og Burton, 2009).

Det fjerde og sidste element i dialogprocessen består i en kontinuerlig proces af handling, evaluering, læring og tilpasning. Lederen kan bruge spørgsmål til at understøtte refleksion og øget selvindsigt omkring forholdet mellem med-

arbejderens adfærd, opnåelsen af deres udviklingsmål og deres bidrag til organisationen. Lederen kan fx stille spørgsmål som, "har handlingerne skabt den udvikling, du ønskede?", "bidrager udviklingen til, at der skabes mere værdi – at vi realiserer vores formål?", "er der noget, som kalder på justering/ændring af handleplanen?", og "er fokuspunkterne i handleplanen ved at blive til nye værdier?" Hensigten er, at medarbejderen opnår læring og anvender den til løbende at udvikle sin opgaveløsning til gavn for organisationens formål.

Samlet set er argumentet, at lederen kan anvende åbne refleksive spørgsmål til at guide medarbejderen til en bedre forståelse af organisationens formål, til at opdage overlap mellem egne og organisationens værdier og til at omsætte organisationens formål til handling og udvikling, der bidrager til at skabe øget værdi i henhold til visionen. Dette kan ske gennem de fire elementer i målorienterede udviklingsdialoger, hvor lederen gennem en kontinuerlig dialogproces deler og fastholder organisationens vision.

Men hvilket udbytte kan man forvente af disse målorienterede udviklingsdialoger? Med afsættet i visionsledelse er det relevant at overveje, om dialogerne kan bidrage til at skabe en fælles retning og øge engagementet blandt medarbejdere i offentlige organisationer.

Målorienterede udviklingsdialoger og værdikongruens

Samspeilet mellem medarbejdernes og organisationens værdier spiller en afgørende rolle for målrealiseringen i offentlige organisationer. Hvis medarbejdernes opfattelser af det ønskværdige strider mod de værdier, som lederen står for, bidrager deres indsats ikke meget til realiseringen af organisationens mål (Gailmard, 2010). Samtidig ved vi allerede, at visionsledelse i nogle sammenhænge kan øge værdikongruens (se fx Hoffman et al., 2011)

Værdier kan forstås som individers eller gruppers eksplicite eller implicitte opfattelser af det ønskværdige – opfattelser som påvirker individets/gruppens valg af tilgange, midler og mål for deres handling (Kluckhohn, 1951: 395). Værdier spiller en særlig rolle i forbindelse med visionsledelse, fordi medarbejdernes villighed til at lade sig lede og engagere af organisationens formål afhænger af, om de er enige i de værdier, som formålet bygger på (se fx Jensen, 2018; Jensen, Andersen og Jacobsen, 2019). Hvis en jobcentermedarbejder fx ikke deler organisationens forståelse af, hvordan man skaber værdi for de ledige og samfundet, så vil lederens udfoldelse af jobcenterets formål snarere demotivere medarbejderen end skabe engagement til at arbejde med opgaverne og udvikle vedkommende til bedre at kunne bidrage til jobcenterets mange målsætninger og delmål.

I målorienterede udviklingsdialoger anvender ledere åbne refleksive spørgsmål til at øge medarbejdernes opmærksomhed på vigtigheden af organisationens langsigtede målsætninger og søger at skabe opmærksomhed på sammenfald mellem målsætningerne og medarbejderens egne værdier og interesser. I dialogen kan lederen også give sit bud på, hvorfor organisationens formål og værdier er attraktive og meningsfulde, og på den måde bidrage til at skabe et (bedre) match mellem medarbejdernes og organisationens værdier. De målorienterede udviklingsdialogers oversættelse af organisationens formål til medarbejderens konkrete arbejdssituation, understøttelse af erkendelserne om udviklingspotentialer i forhold til at bidrage yderligere til formålet, udvikling af handleplan og den løbende evalueringsproces kan forventeligt øge klarhed og match mellem egne og organisatoriske værdier. Derfor forventer jeg, at:

H1: Lederes brug af målorienterede udviklingsdialoger fremmer værdikongruens mellem deres medarbejdere og organisationen.

Målorienterede udviklingsdialoger og visionsvalens

Et andet centralt udkomme af visionsledelse er oplevelsen af, at organisationens formål er personligt vigtigt, dvs. at der er høj visionsvalens (Pasha et al., 2017; Wright, Moynihan og Pandey, 2012). Det ligger som en helt central ambition i visionsledelse, at medarbejderne oplever organisationens målsætninger – herunder både missionen og visionen – som attraktive og vigtige (Jensen et al., 2019). Det er denne oplevelse, der skal få medarbejderne til at tilsidesætte deres egne umiddelbare behov til fordel for organisationen. Empiriske studier viser da også, at visionsvalens kan øge medarbejdermotivation (Wright, 2007) og mediere de positive effekter af visionsledelse på medarbejderomsætning og ekstra-rolle-adfærd (Caillier, 2016).

Omdrejningspunktet i målorienterede udviklingsdialoger er netop at sætte fokus på vigtigheden af organisationens formål – både ved at understøtte medarbejdernes egne refleksioner omkring formålet og ved, at lederen giver sit bud på, hvorfor det er meningsfuldt og betydningsfuldt. Begge dele forventes at øge medarbejdernes oplevelse af, at organisationens formål er vigtigt for dem personligt. Oversættelsen af organisationens formål til medarbejderens konkrete arbejdssituation kan også gøre organisationens mål mere klare og tydelige for medarbejderen (Carton, 2018; Paarlberg og Lavigna, 2010; Paarlberg og Perry, 2007). Oplevelsen af vigtighed forventes også understøttet af, at formålet via udviklingsdialogen brydes ned til konkrete udviklingsmål, som medarbejderen skal arbejde med, og som lederen aktivt følger op på. På den baggrund har jeg følgende forventning:

H2: Lederes brug af målorienterede udviklingsdialoger fremmer visionsvæls blandt deres medarbejdere.

Målorienterede udviklingsdialoger og engagement

Som det tredje og sidste centrale udkomme af de målorienterede udviklingsdialoger sætter artiklen fokus på medarbejdernes engagement i deres arbejde. Ved siden af ambitionen om at påvirke medarbejdernes værdier og erkendelsen af at organisationens målsætninger er vigtige, fremstår engagement og motivation som den anden centrale ambition i visionsledelse (se fx Jensen et al., 2019). Visionsledelse handler som nævnt om at bruge organisationens formål som middel til at skabe retning og engagement – at få medarbejderne til at se mening i og have lyst til at levere en engageret indsats for at opnå organisationens målsætninger.

Arbejdsengagement er ”en positiv, tilfredsstillende, arbejdsrelateret sindstilstand, der ... refererer til en vedvarende og gennemgribende affektiv-kognitiv tilstand, som ikke er fokuseret på noget bestemt objekt, begivenhed, individ eller adfærd” (Schaufeli og Bakker, 2004: 295). Arbejdsengagement består af to dimensioner: vigør og dedikation (Nielsen et al., 2019; Salanova og Schaufeli, 2008). Vigør indebærer et højt niveau af energi og mental modstandsdygtighed i arbejdet, mens dedikation indebærer en følelse af betydning, entusiasme, inspiration, positiv udfordring og stolthed i forhold til arbejdet.

Den helt centrale intention i de målorienterede udviklingsdialoger er at oversætte organisationens vision til den enkelte medarbejders arbejdsituation og gøre den til afsæt for udvikling og handling. Denne aktualisering og konkretisering af organisationens vision kan forventes at skabe øget opmærksomhed om den værdi, arbejdet kan skabe for borgerne og samfundet, og dermed øge medarbejdernes engagement (se fx Jensen og Bro, 2018). De målorienterede udviklingsdialoger kan også forventes at tilvejebringe funktionel støtte til medarbejdernes opgaveløsning ved at identificere udviklingsbehov og understøtte fastlæggelse af konkrete planer for realiseringen af disse behov. Dette lærings-element er særligt tydeligt i det fjerde element i modellen for disse dialoger. De målorienterede udviklingsdialoger har dermed potentialet til at understøtte medarbejdernes kompetenceudvikling på en måde, hvor de både oplever sig involverede og udfordrede. Oplevelse af at blive involveret og udfordret kan øge engagementet blandt medarbejderne (Bakker, Albrecht og Leiter, 2011; Bakker, 2015). På den baggrund forventer jeg følgende:

H3: Lederes brug af målorienterede udviklingsdialoger fremmer arbejdsengagement blandt deres medarbejdere.

Forskningsdesign og metode

Jeg undersøger hypoteserne om effekterne af målorienterede udviklingsdialoger ved hjælp af et 15 måneder langt felteksperiment med 226 ledere og 4.442 medarbejdere fra jobcentre i 34 danske kommuner. De 226 ledere er lodtrukket til enten en kontrolgruppe eller til en intervention med ledelsestræning og digitale ledelsesredskaber, der har til formål at øge ledernes anvendelse af målorienterede udviklingsdialoger. Interventionsdesignet gør det muligt at skabe variation i ledernes anvendelse af målorienterede udviklingsdialoger og ved hjælp af two-stage-least-square-analyse at estimere effekten af sådanne dialoger.

Der er særligt to grunde til, at jobcentrene er en relevant case for en undersøgelse af effekterne af målorienterede udviklingsdialoger. For det første udgør beskæftigelsesindsatsen en central del af velfærdsstaten i Danmark og i mange andre vestlige lande (Breidahl og Larsen, 2015). For det andet ligner beskæftigelsesområdet store dele af den øvrige offentlige sektor på den måde, at medarbejderne i vid udstrækning er fagprofessionelle, der løser opgaver i relation til både serviceregulering og serviceproduktion, samt det grundlæggende forhold, at området som hovedparten af den øvrige offentlige sektor er politisk ledet og reguleret ved lov. Som jeg diskuterer til sidst i artiklen, peger disse forhold på, at jobcentrene på centrale områder kan betragtes som typiske eksempler på offentlige organisationer, hvilket øger muligheden for at generalisere undersøgelsens resultater til andre dele af den offentlige sektor i Danmark.

Data om ledelsesadfærd og medarbejder-outcomes er indsamlet ved hjælp af spørgeskemaer udsendt umiddelbart før og efter interventionen i henholdsvis september 2020 og januar 2022. I alt har 201 ledere svaret på spørgsmålene om ledelsesadfærd og centrale baggrundvariable før interventionen, mens 129 ledere har svaret på tilsvarende spørgsmål efter interventionen. Det giver en svarprocent på henholdsvis 88 og 71. Blandt medarbejderne har 2.795 svaret på spørgeskemaerne før interventionen, og 1.480 har svaret på spørgeskemaerne efter interventionen, hvilket giver svarprocenter på 62 og 42. Artiklen anvender medarbejdernes vurdering af ledernes adfærd som afhængig variabel, fordi ledelse skal opfattes af medarbejderne for at have effekt på dem. Tidligere studier har da også vist, at medarbejderopfattet visionsledelse korrelerer med objektive performanceindikatorer (Jacobsen et al., 2022).

Tabel 1 viser resultaterne af en balancetest, der bruger data fra før-målingen til at sammenligne ledere i interventions- og kontrolgruppen på en række centrale baggrundvariable: køn, alder, uddannelseslængde, anciennitet som leder, ledelsesspænd og generel visionsledelsesadfærd. Balancetesten er gennemført på lederniveau, da randomiseringen er foretaget på dette niveau. Der er ingen signifikante forskelle mellem lederne i de to grupper, hvilket indikerer, at lod-

trækningen har fungeret efter hensigten. Da analyserne gennemføres på medarbejdernes besvarelser, er det også relevant at se på balancen på dette niveau. Resultatet af en balancetest på medarbejderniveauet kan ses i **tabel A1** i **online appendiks**. Her er den eneste signifikante forskel, at medarbejderne i kontrolgruppen i gennemsnit har været 9 pct. længere i deres organisation end medarbejderne i interventionsgruppen. De øvrige baggrundsvariable samt medarbejdernes initiale oplevelse af værdikongruens, visionsvalens, engagement og deres leders udøvelse af visionsledelse er ikke signifikant forskellig på tværs af kontrol- og interventionsgruppen. Dette indikerer, at der også er balance i på relevante faktorer på medarbejderniveau forud for iværksættelsen af interventionen.

Tabel 1: Balancetest – interventions- og kontrolgruppe (ledere)

	Gennemsnit		Forskel
	Kontrol	Intervention	Kontrol vs. intervention
Køn (1 = mand)	0,23 (0,05)	0,33 (0,04)	-0,10
Alder, år	49,80 (1,06)	50,10 (0,72)	-0,30
Uddannelse, år	16,09 (0,13)	16,10 (0,09)	-0,01
Anciennitet som leder, år	9,25 (0,95)	9,22 (0,74)	0,03
Ledelsesspænd	22,49 (1,06)	22,77 (0,76)	-0,28
Formel lederuddannelse forud for intervention (0 = ingen formel lederuddannelse)	0,75 (0,05)	0,70 (0,40)	0,05
Visionsledelse, indeks på Likert-skala	4,21 (0,08)	4,21 (0,04)	0,00

Note. Signifikante forskelle mellem grupperne er markeret med † < 0,1, * < 0,05, ** < 0,01, *** < 0,001. N(kontrolgruppe) = 65; N(interventionsgruppe) = 136. Robuste standardfejl er angivet i parenteser. Balancetesten er gennemført for lederens svar i spørgeskemaet, der er gennemført i september 2020.

Interventionen: lederudvikling med fokus på anvendelse af målorienterede udviklingsdialoger

Det overordnede formål med interventionen i felteksperimentet var at klæde de deltagende ledere på til at udøve visionsledelse gennem målorienterede udviklingsdialoger som beskrevet ovenfor i teoriafsnittet. Interventionen bestod dels af to dages ledelsestræning, dels af et digitalt ledelsesredskab, der er designet til at understøtte dialogerne i praksis.

For at understøtte implementeringen og forankringen af de målorienterede udviklingsdialoger blev de lanceret som en erstatning for og en udvidelse af den årlige medarbejderudviklingssamtale, som er aftalt i overenskomsterne for den offentlige sektor i Danmark. Som led i en løbende udviklingsproces skal alle medarbejdere have en årlig medarbejderudviklingssamtale, ligesom ledere og medarbejdere skal indgå aftaler om udviklingsmål, som tager afsæt i en afdækning af medarbejdernes udviklingsbehov. Kompetenceudviklingen skal understøtte medarbejdernes individuelle og faglige udvikling i forhold til viden, færdighed og holdninger, og den skal være strategisk forankret i den forstand, dvs. koblet til organisationens mål og opgaver (KL og Forhandlingsfællesskabet, 2015; Regionernes Lønnings- og Takstnævn og Forhandlingsfællesskabet, 2015; Retsinformation, 2019). På den måde kan man sige, at kompetenceudviklingsprocessen skal bygge bro mellem organisationens behov (formål) på den ene side og medarbejdernes udviklingsbehov på den anden.

Dermed udgør den årlige medarbejderudviklingssamtale en oplagt ramme for en dialog om organisationens formål. Samtidig udgør de målorienterede udviklingsdialoger (som udfoldet ovenfor) en velfunderet tilgang til disse overenskomstaftalte samtaler med den udvidelse, at der ikke blot er tale om en enkelt årlig samtale men en kontinuerlig dialogproces. I felteksperimentet var intentionen, at lederne skulle gennemføre to målorienterede udviklingsdialoger med hver af deres medarbejdere i løbet af de fem kvartaler, som eksperimentet varede. Derudover skulle lederne gennemføre kvartalsvise individuelle og/eller teambaserede opfølgingsdialoger suppleret med løbende opfølgning på aftalte mål og handlinger efter behov.

Lederne i interventionsgruppen modtog den første dags holdbaserede ledelsestræning i oktober eller november måned 2020 og fik her adgang til at bruge det digitale ledelsesredskab. Denne gruppe ledere fik den anden ledelsestræningsdag i april eller maj 2021. Interventionsgruppelederne blev opfordret til at gennemføre målorienterede udviklingsdialoger med deres medarbejdere allerede umiddelbart efter første ledelsestræningsdag og frem til januar 2022, hvor den afsluttende spørgeskemaundersøgelse blev gennemført. Intentionen var, at de fem kvartalers interventionsperiode skulle give den fornødne tid til at få gennemført dialogprocesserne, så de kunne have effekt på medarbejderne.

I overensstemmelse med indsigter fra nyere forskning i ledertræning (Holten, Bøllingtoft og Wilms, 2015; Jacobsen et al., 2022; Seidle, Fernandez og Perry, 2016) byggede træningen på principper fra især aktionslæring og eksperimentel læring for at understøtte transfer af læring fra klasserumsundervisningen til ledernes daglige arbejdsituation. Træningen sigtede mod at tilvejebringe konceptuel forståelse, refleksion og kontekstualisering i forhold til egen ledel-

sespraksis samt færdigheder og handlingsplanlægning – alt sammen i forhold til udøvelse af visionsledelse gennem målorienterede udviklingsdialoger.

Hensigten med ledelsesredskaberne var at yde støtte i konkrete udviklingsdialoger mellem de deltagende ledere og deres medarbejdere. Ledelsesredskaberne var softwareløsninger, der nudgede implementeringen af målorienterede udviklingsdialoger måladfærd ved at give forenklet information om målorienterede udviklingsdialoger (retningslinjer og skabeloner), facilitere medarbejderfeedback og sende påmindelser. Haunstrup og Jensen (2024) beskriver, hvordan digitale ledelsesredskaber kan fremme implementering af målorienterede udviklingsdialoger, og *forskningsprojektets tekniske rapport* præsenterer også en detaljeret beskrivelse af lederudviklingsinterventionen.

Måling af ledelsesadfærd og medarbejder-outcomes

Ledernes brug af målorienterede udviklingsdialoger er målt ved hjælp af et summativt indeks konstrueret på baggrund af medarbejdernes besvarelse af efter-målingen. Indekset består af det medarbejderangivne antal udviklingsdialoger og opfølgingsdialoger samt medarbejdernes svar på syv spørgsmål, der identificerer, om udviklingsdialogerne er gennemført (som beskrevet i teori-afsnittet). Spørgsmålene omhandler lederens adfærd i forhold til forberedelse, fastsættelse af udviklingsmål, handleplan, opfølgning og evaluering (se tabel A2 og A3 i appendikset). Antallet af dialoger er medtaget i målet, fordi samtalerne skal gennemføres, for at de kan have indflydelse på medarbejderne. Jo flere målorienterede udviklingsdialoger og opfølgingsdialoger lederen gennemfører med medarbejderne, jo mere er den målorienterede dialogproces alt andet lige implementeret.

De afhængige variable i analysen er målt som latente variable ved hjælp af reflektive indeks, som er valideret og anvendt i anden nyere forskning på området (Boye et al., 2015; Gregersen et al., 2021). Tabel A4, A5, A6, A7, A8 og A9 i appendikset viser ordlyd og deskriptiv statistik for disse variable samt indikatorer for model-fit for de anvendte indeks.

For at tage højde for faktorer som frafald og manglende svar fra medarbejderne (i efter-målingen) inddrages kovariater fra før-målingen. Analyserne inddrager følgende kovariater på både medarbejder- og lederniveau: køn, alder, antal års uddannelse og anciennitet i det nuværende job. Derudover indgår deltidsansættelse som en dummyvariabel. Den er lig med 1, hvis medarbejderen er fuldtidsansat, og ellers nul. Tilsvarende er dummyvariabelen for administrative funktioner lig med 1, hvis medarbejderen er ansat i en administrativ stilling i modsætning til en stilling med direkte borgerkontakt (kodet som nul). På lederniveau indgår desuden følgende kovariater: ledesspænd, formel lederud-

dannelse som en dummyvariabel, der er lig med 1, hvis lederen har gennemført en master- eller diplomuddannelse i ledelse, og nul, hvis dette ikke er tilfældet.

Estimationsstrategi

Som anbefalet af Sajons (2020) anvender jeg den randomiserede eksperimentelle intervention som en "eksperimentelt randomiseret instrumentel variabel" til at estimere de kausale effekter af målorienterede udviklingsdialoger på værdikongruens, visionsvalens og engagement i arbejdet (se fx Hvidman, 2019 for en lignende tilgang i offentlig forvaltningsforskning). Den naturligt forekommende variation i lederens brug af udviklingsdialoger kan skyldes mange forhold (herunder lederens evner ift. coaching eller behovet for at udvikle medarbejderne) og er dermed endogen. Derfor kan det give et skævt estimat, hvis brugen af udviklingsdialogerne behandles som en observeret variabel i forhold til de afhængige variable (værdikongruens, visionsvalens og engagement). Ved at estimere "mindste kvadrater" i to trin (two-stage-least-squares – 2SLS) giver første trin mulighed for at isolere den specifikke del af variationen i lederens brug af målorienterede udviklingsdialoger, som udelukkende kan tilskrives en eksogen årsag (dvs. den eksperimentelle intervention). I det andet trin bruges kun denne variation til at estimere effekten på værdikongruens, visionsvalens og engagement, og endogenitetsbias undgås.

Et instrument i 2SLS-estimation skal opfylde tre betingelser (Angrist og Pischke, 2008). For det første skal instrumentet være relevant i den forstand, at det skal være signifikant korreleret med den endogene forklarende variabel; i dette tilfælde den eksperimentelle intervention. Jeg bruger OLS til at teste denne betingelse, dvs. om interventionen i det randomiserede felteksperiment forøgede lederens brug af målorienterede udviklingsdialoger. For det andet skal instrumentet være tilfældigt tildelt, således at det ikke korrelerer med udeladte variable. Denne anden betingelse er opfyldt, fordi instrumentet er den tilfældigt tildelte intervention i eksperimentet.

Endelig må instrumentet kun påvirke de afhængige variable (værdikongruens, visionsvalens og engagement) via den endogene variabel (målorienterede udviklingsdialoger) og ikke direkte eller indirekte via andre variable, efter effekten af z (interventionen) er beregnet på x (målorienterede udviklingssamtaler) i første trin. Dette er udelukkelsesbetingelsen. Ledertræningen og ledelsesredskabet i eksperimentet er designet til at engagere de deltagende offentlige ledere i at gennemføre målorienterede udviklingsdialoger. Træningen omfatter teoretisk og konceptuel viden om visionsledelse og involverer deltagerne i refleksion og træning i, hvordan denne form for ledelse kan udøves ved hjælp af målorienterede udviklingsdialoger. Selvom træningen fokuserer på målfokuse-

rede udviklingsdialoger, kan det ikke udelukkes, at interventionen også har påvirket ledernes adfærd på andre måder. Træningen kan fx generelt have øget ledernes visionsledelsesadfærd. Dermed er det muligt, at fejlleddet i analysens andet trin korrelerer med den eksperimentelle intervention (z), og estimatet kan derfor være upræcist. 2SLS-tilgangen betyder imidlertid, at der ikke er tvivl om, at en eventuel effekt på de uafhængige variable kan tilskrives den samlede eksperimentelle intervention. Da både ledelsestræningen og de digitale ledelsesredskaber er udviklet med et klart fokus på at øge ledernes brug af målorienterede udviklingsdialoger, er det plausibelt, at de effekter, der måtte blive identificeret i 2SLS-analysen, hovedsageligt er et udtryk for disse udviklingsdialogers effekt på de tre afhængige variable.

Resultater

Artiklens tre hypoteser forventer, at lederes brug af målorienterede udviklingsdialoger vil øge medarbejdernes 1) værdikongruens med deres arbejdsplads, 2) visionsvalens og 3) arbejdsengagementet. Som beskrevet ovenfor falder analysen af disse hypoteser i to trin. Tabel 2 viser resultaterne af begge trin. I trin 1 viser analysen, at interventionen med ledelsestræning og ledelsesredskaber faktisk øger ledernes brug af målorienterede udviklingsdialoger ($\beta = 0,33$, $p < 0,001$). Ledernes brug af dialogerne er målt på en skala fra 1 til 5 og øges med 0,33 som følge af interventionen. Denne effektstørrelse svarer til et Cohens d på 0,42, hvilket indikerer en forholdsvis stærk effekt sammenlignet med adfærdseffekter af lignende ledelsestræning (Lacerenza et al., 2017). Dermed viser analysen, at kombinationen af ledelsestræning og digitalt ledelsesredskab kan være et effektivt middel til at øge lederes brug af denne form for udviklingsdialoger.

Resultaterne indikerer også, at ledernes brug af målorienterede udviklingsdialoger udgør en velegnet "eksperimentelt randomiseret instrumentel variabel" til at måle de kausale effekter af disse dialoger på værdikongruens, visionsvalens og arbejdsengagement. Det bekræftes også af, at F-værdien i analysen ligger på 33,68, hvilket er markant højere end de strengeste krav på 16,38 for at anvende en variabel som instrument (Sajons, 2020; Stock og Yogo, 2002).

I trin to estimeres de kausale effekter af ledernes brug af målorienterede udviklingsdialoger. I denne analyse indgår kun den del af variationen (i ledernes brug af dialogerne), som kan tilskrives den eksperimentelle intervention, og som derfor er eksogen. Dette muliggør kausal identifikation og overkommer også eventuel same source bias i analysen. Tabel 2 viser, at ledernes brug af målorienterede udviklingsdialoger har en positiv signifikant indvirkning på medarbejdernes oplevelse af værdikongruens ($\beta = 0,51$, $p < 0,001$), visionsvalens ($\beta = 0,36$, $p < 0,05$) og arbejdsengagement ($\beta = 0,26$, $p < 0,05$).

Tabel 2: Two-stage-least-squares analyse: Effekten af træning og ledelsesredskaber på lederes brug af målorienterede udviklingsdialoger samt effekten af målorienterede udviklingsdialoger på medarbejderopfattet værdikongruens, visionsvalens og engagement i arbejdet

	Afhængige variable			
	Trin 1		Trin 2	
	Lederes brug af målorienterede udviklingsdialoger	Værdi-kongruens	Visions-valens	Arbejds-engagement
Intervention:	0,33*** (0,05)			
Ledertræning og ledelsesredskab				
Målorienterede udviklingsdialoger (instrumenteret)		0,51*** (0,14)	0,36* (0,15)	0,26* (0,13)
Konstant	1,59** (0,53)	2,84*** (0,56)	3,46*** (0,52)	2,95*** (0,51)
Kovariater inkluderet	Ja	Ja	Ja	Ja
N (unikke individer)	1.480	1.480	1.480	1.480
Justeret r ²	0,10	0,14	0,15	0,14

Noter. Statistisk signifikans *** < 0,001, ** < 0,01, * < 0,05. Analysen er gennemført med robuste standardfejl – cluster på enhedsniveau med 201 enheder (en enhed pr. leder). Cluster-robuste standard fejl i parentes. Lederes brug af visionsorienterede udviklingsdialoger, visionsledelse, værdikongruens, visionsvalens og arbejdsrelateret engagement er målt på en 5-punkts Likert-skala. Kovariate på medarbejderniveau: køn, alder, antal års uddannelse, deltidsansættelse (dummy), administrativ jobfunktion (dummy) og anciennitet i nuværende job. Kovariate på lederniveau: køn, alder, antal års uddannelse og anciennitet i nuværende job, ledelsesspænd, formel lederuddannelse (dummyvariabel).

Alle tre afhængige variable er målt på en 5-punkts Likert-skala, og ledernes brug af dialogerne er tilsvarende målt på en skala fra 1 til 5. Konstanten i tabel 2 er udtryk for medarbejdernes niveau af hhv. værdikongruens (2,84), visionsvalens (3,46) og arbejdsengagement (2,95), når lederen ikke anvender målorienterede udviklingsniveauer. For hvert trin lederne øger deres brug af dialogerne (fra 1 mod 5), stiger værdikongruensen gennemsnitligt med 0,51, visionsvalensen med 0,36, og arbejdsengagementet med 0,26. Det betyder altså, at når ledere øger deres brug af målorienterede udviklingsdialoger, så stiger medarbejdernes oplevelse af, at visionen er vigtig, og at de har de samme værdi som den organisation, de arbejder for. Tilsvarende stiger medarbejdernes engagement, når lederne gennemfører flere af disse samtaler med medarbejderne.

Som nævnt i metodeafsnittet kan det ikke udelukkes, at interventionen også påvirker ledernes adfærd på andre måder end blot deres brug af målorienterede udviklingsdialoger. Det betyder, at størrelsen på effekten af de målorienterede udviklingsdialoger skal fortolkes med forsigtighed. Analyser af den direkte sammenhæng mellem interventionen og de tre afhængige variable bekræfter, at interventionen har en positiv effekt på værdikongruens, visionsvalens og medarbejderengagement (se tabel A10 i online appendiks). Da interventionen er målrettet mod at øge ledernes brug af de målorienterede udviklingsdialoger, er det plausibelt, at effekterne i 2SLS-analysen i høj grad kan tilskrives netop brugen af disse dialoger. Dermed støtter analysen H1, H2 og H3.

Konklusion og diskussion

Artiklen har belyst nye aspekter af, hvordan offentlige ledere kan bruge organisationens formål som et aktiv i deres ledelse. Vi vidste i forvejen, at visionsledelse i forskellige former kan øge vigtige outcomes som medarbejdermotivation (Andersen et al., 2018; Backhaus og Vogel, 2022; Paarlberg og Lavigna, 2010), opfyldelse af psykologiske grundbehov (Ballart og Ripoll, 2023) og endda resultatopnåelse (Bellé, 2014; Grant, 2012b; Jacobsen et al., 2022). Men det er også svært at udøve visionsledelse i praksis, og medarbejderne oplever ofte ikke en nær så aktiv visionsledelse, som lederne selv vurderer, at de udøver (An et al., 2022). Samtidig byder litteraturen ikke på mange konkrete forslag til, hvordan offentlige ledere systematisk kan udøve visionsledelse i hverdagen.

Denne artikel peger på, at det løbende arbejde med medarbejderudvikling udgør en oplagt ramme for systematisk udøvelse af visionsledelse, og i den offentlige sektor i Danmark er det endda obligatorisk for ledere og medarbejdere at indgå i sådanne løbende kompetenceudviklingsprocesser (KL og Forhandlingsfællesskabet, 2015; Regionernes Lønnings- og Takstnævn og Forhandlingsfællesskabet, 2015; Retsinformation, 2019). Artiklen beskriver, hvordan ledere

kan anvende coachende metoder i visionsledelse og gøre organisationens formål til en aktiv ingrediens i det dialogiske arbejde med at identificere udviklingsbehov, sætte udviklingsmål, understøtte medarbejdernes arbejde med udviklingshandleplaner og den løbende opfølgning og læring i denne sammenhæng. På den måde peger artiklen også på, at udviklingssamtaler ikke blot er en årlig engangsforestilling, men en kontinuerlig dialogproces.

Artiklens forskningsspørgsmål vedrører effekterne af målorienterede udviklingsdialoger og bygger på en 15 måneder lang randomiseret ledelsestræningsintervention, der var designet til at skabe eksperimentel variation i lederes anvendelse af målorienterede udviklingsdialoger. Ved at anvende denne eksogent inducerede variation viser artiklen, at målorienterede udviklingsdialoger kan øge værdikongruens, visionsvalens og arbejdsengagement blandt medarbejdere i offentlige organisationer. På den måde belyser artiklen den såkaldte sorte boks mellem visionsledelsesadfærd og positive organisatoriske outcomes af denne adfærd (van Knippenberg og Sitkin, 2013). Det kan forhåbentligt fungere som en konkret håndsrækning til ledere, der ønsker at kaste sig ud i denne noget vanskelige form for ledelse (An et al., 2022).

Artiklens undersøgelsesdesign bygger på, at ledelsestræning skaber variationen i ledernes anvendelse af udviklingsdialogerne. På den baggrund bidrager artiklens analyser også med indsigter i, hvordan ledelsestræning kan påvirke lederes adfærd. Det er en velkendt udfordring, at adfærdseffekterne af ledelsestræning blandt andet afhænger af, om deltagerne modtager feedback og understøttes i at oversætte og omsætte indsigterne til deres egen ledelsespraksis (Holtén, Bøllingtoft og Wilms, 2015; Jacobsen et al., 2022; Kolb og Kolb, 2005; Lacerenza et al., 2017; Revans, 1982; Seidle, Fernandez og Perry, 2016). Artikler med samme felteksperimentelle grundlag som denne artikel viser, at effekterne af ledelsestræning kan styrkes ved at supplere aktions- og erfaringsbaserede læringstilgange med digitale ledelsesredskaber, der nudger implementeringen af den ønskede ledelsesadfærd (Haunstrup, 2024; Haunstrup og Jensen, 2024). Ved at vise effekter på medarbejderniveau udbygger artiklen her indsigten om, at ledelsestræning kombineret med digitale ledelsesredskaber kan være en vej til at overkomme transferudfordringerne i ledelsestræning (Blume et al., 2010; Lacerenza et al., 2017; Seidle, Fernandez og Perry, 2016). Relevansen af denne viden understreges af, at offentlige organisationer i stigende grad anvender digitale ledelsesredskaber til at understøtte forskellige centrale ledelsesprocesser (Roman et al., 2019), mens den eksisterende forskning på området kun i begrænset omfang har undersøgt effekterne af sådanne redskaber.

Begrænsninger og behov for yderligere forskning

En indvending mod anvendelsen af målorienterede udviklingsdialoger knytter sig til tilgangens fokus på at bygge bro mellem medarbejdernes og organisationens værdier. Særligt hvis det betyder, at det kun er medarbejdernes værdier, der skal ændres for at matche organisationens værdier, kan det kritiseres for at blive til ensretning og/eller manipulation. Dialogtankegangen bygger dog på en antagelse om, at der for de fleste medarbejdere vil være en grad af overlap mellem organisationens grundlæggende formål og medarbejdernes egne værdier, eller at det vil være muligt at skabe et sådant overlap med udgangspunkt i medarbejdernes egne værdier. Mange studier peger på, at offentligt ansatte i vid udstrækning er drevet af public service motivation (Anderfuhren-Biget et al., 2010; Andersen og Serritzlew, 2012; Ritz, Brewer og Neumann, 2016). Dette indikerer, at der er grundlag for at skabe værdikongruens, når offentlige organisationers forståelse af deres grundlæggende formål handler om at skabe værdi for borgerne og samfundet.

Samtidig er der også ofte konflikt om værdierne på offentlige arbejdspladser (Buchanan og Millstone, 1979; de Graaf, Huberts og Smulders, 2016; Jensen, Andersen og Jacobsen, 2019). Dermed kan der være brug for, at ledere gør en aktiv indsats for at bygge bro mellem forskellige værdimæssige positioner. Studier (også denne artikel) viser, at udøvelsen af visionsledelse kan være med til at skabe denne værdikongruens (Hoffman et al., 2011). Men det ændrer ikke ved, at målorienterede udviklingsdialoger også kan være med til at afdække dybe værdikonflikter, som ikke uden videre lader sig opløse. Her kan lederen komme til at stå med en svær og dilemmafyldt opgave med enten at håndtere de negative effekter af værdikonflikten på retningen og motivationen i opgaveløsningen eller tage initiativ til at hjælpe medarbejderen videre i et andet arbejde med mulighed for et bedre værdimæssigt match. Denne pointe relaterer til indsigten om, at målorienteret ledelse kan have negative motivationseffekter, når medarbejderen ikke er enig i organisationens værdier (Jensen, Andersen og Jacobsen, 2019). Disse overvejelser kalder på, at fremtidig forskning interesserer sig for, hvordan værdikonflikter mere konkret kan håndteres i forbindelse med udviklingsdialoger.

En relateret udfordring ved målorienterede udviklingsdialoger handler om brugen af de coachende metoder. Anvendelse af en ny ledelsestilgang kræver øvelse, og ingen vil mestre ny ledelsesadfærd med det samme. Det gælder også for dialogiske metoder og coachende tilgange i ledelse (Grant og Hartley, 2013). Selv i medarbejderudviklingssamtalen har ledere tilsyneladende svært ved at invitere til dialog. I et observationsstudie af medarbejderudviklingssamtaler opgør Søren Frimann (2004), at lederne taler mere end medarbejderne, og at

lederne bruger 85,6 pct. af tiden på at give information, udtrykke holdninger, argumentere eller opfordre medarbejderne til at gøre noget. Lederne bruger 10,8 pct. af tiden på at stille lukkede spørgsmål og kun 3,6 pct. af tiden på at stille åbne hv-spørgsmål (Frimann, 2004: 158). Resultatet indikerer, at ledere kan have svært ved at anvende coachende metoder og bruge åbne spørgsmål som redskab i dialoger med medarbejderne. Dertil kommer, at lederne har væsentlige beføjelser over medarbejderne, og at dialogerne derfor er indlejret i en magtstruktur, som yderligere kan udfordre anvendelsen af coachende tilgange. Der er en risiko for, at medarbejderne vil opleve lederes (i nogle tilfælde uøvede) forsøg på at bruge spørgsmål som ledelsesredskab som et forsøg på manipulation – og måske vil det nogle gange være tilfældet.

Ikke desto mindre peger forskningen i selvbestemmelsesteori på, at oplevelsen af at være ophavsmand til sine udviklingsmål er afgørende for en vedholdende motivation til at arbejde med at realisere målene (Sheldon og Elliot, 1998). Og fundene i nærværende studie peger da også på, at udviklingsdialoger koblet med ledelsestræning i gennemsnit har en positiv effekt på medarbejdernes arbejdsengagement. Det kan skyldes, at mange ledere faktisk kan lære at bruge dialogiske tilgange, når de modtager træning og anvender et digitalt ledelsesredskab. Dette studie giver imidlertid ikke tilstrækkeligt dybdegående indsigt i dialoger mellem ledere og medarbejdere til at kunne svare på dette spørgsmål. Det vil være et oplagt emne for fremtidig forskning på området.

Generaliserbarhed

Som i de fleste andre forskningsstudier er det relevant at overveje generaliserbarheden af artiklens resultater. En central overvejelse handler om præmissen for ledernes deltagelse i felteksperimentet. De 34 deltagende kommuner har selv meldt sig til at deltage. Frivillig deltagelse har generelt set betydning for effekterne af ledelsestræning (Lacerenza et al., 2017) og bør derfor tages i betragtning, når man overvejer resultaternes generaliserbarhed.

Samtidig med at kommunernes deltagelse har været frivillig, er det ikke alle 226 ledere, der oplever, at deres deltagelse har været frivillig. 59 pct. oplever, at de selv har besluttet at deltage, mens 41 pct. vurderer, at andre har taget beslutningen for dem. Der er imidlertid ikke nogen statistisk signifikant forskel på effekterne af interventionen afhængigt af, om deltagelsen opleves som frivillig eller ej. Det ændrer dog ikke ved, at de deltagende kommuner aktivt har valgt at deltage, og at disse kommuner kan forventes i højere grad at understøtte ledelsestræningen end de kommuner, der valgte at takke nej. I generaliseringen af resultaterne bør man derfor tage højde for, at organisationernes deltagelse bygger på frivillighed.

Et andet centralt aspekt omkring generaliserbarheden handler om, hvorvidt resultaterne kan overføres fra beskæftigelsesområdet til andre dele af den offentlige sektor i Danmark. Beskæftigelsesområdet er som al anden offentlig virksomhed politisk ledet og reguleret af lovgivning. For det andet ligner området andre dele af den offentlige sektor ved, at hovedparten af medarbejderne kan betragtes som fagprofessionelle. Som socialrådgivere, kommuner og administrationsbachelorer udfylder de deres job på baggrund af mellemlang videregående uddannelse med fokus på fagprofessionel viden og normer. For det tredje varetager medarbejderne på beskæftigelsesområdet både serviceproduktion (fx job- og uddannelsesvejledning, undervisning og etablering af virksomhedskontakt) og serviceregulering (fx afgørelser om kontante ydelser, sanktioner og ret til uddannelsesstøtteforløb). Denne dobbelthed i opgaveløsningen har beskæftigelsesområdet på forskellig vis til fælles med andre dele af den offentlige sektor, fx social- og familieområdet, uddannelsesområdet og politiet. Disse tre træk ved beskæftigelsesområdet peger i retning af, at artiklens resultater i en vis udstrækning kan generaliseres til andre dele af den offentlige sektor.

Beskæftigelsesområdet skiller sig dog også ud fra andre dele af den danske offentlige sektor, fx ved at være en af de mest gennemregulerede og stramt styrede dele af den offentlige sektor i Danmark (KL, 2023). Den stramme processtyring kan på den ene side tænkes at hæmme mulighederne for at udøve visionsledelse. Det peger i retning af, at man kan forvente større effekter af målorienterede udviklingsdialoger på andre områder. På den anden side er processtyringen på beskæftigelsesområdet ledsaget af meget konkret målstyring, som måske kan gøre ledere og medarbejdere på dette område mere modtagelige for målorienterede udviklingsdialoger. I sidste ende er det et empirisk spørgsmål, hvordan effekterne af målorienterede udviklingsdialoger er i andre dele af den offentlige sektor. Dermed er bolden givet op til videre forskning i andre (danske og internationale) offentlige organisationer.

Supplerende materiale

Supplerende materiale findes her samt via links i teksten.

Litteratur

An, Seung-Ho, Ulrich Thy Jensen, Louise Ladegaard Bro, Lotte Bøgh Andersen, Jacob Ladenburg, Kenneth J. Meier og Heidi Houlberg Salomonsen (2022). Seeing eye to eye: Can leadership training align perceptions of leadership? *International Public Management Journal* 25 (1): 2-23.

- Anderfuhren-Biget, Simon, Frédéric Varone, David Giauque og Adrian Ritz (2010). Motivating employees of the public sector: Does public service motivation matter? *International Public Management Journal* 13 (3): 213-246.
- Andersen, Lotte Bøgh og Søren Serritzlew (2012). Does public service motivation affect the behavior of professionals? *International Journal of Public Administration* 35 (1): 19-29.
- Andersen, Lotte Bøgh, Bente Bjørnholt, Louise Ladegaard Bro og Christina Holm-Petersen (2018). Leadership and motivation: A qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences* 84 (4): 675-691.
- Angrist, Joshua D. og Jörn-Steffen Pischke (2008). *Mostly harmless econometrics: An empiricist's companion*. Princeton University Press.
- Antonakis, John, Samuel Bendahan, Philippe Jacquart og Rafael Lalive (2010). On making causal claims: A review and recommendations. *The Leadership Quarterly* 21 (6): 1086-1120.
- Aronson, Elliot (1999). The power of self-persuasion. *American Psychologist* 54 (11): 875-884.
- Backhaus, Leonie og Rick Vogel (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. *Public Administration Review* 82 (6): 986-1003.
- Bakker, Arnold B. (2015). A job demands-resources approach to public service motivation. *Public Administration Review* 75 (5): 723-732.
- Bakker, Arnold B., Simon L. Albrecht og Michael P. Leiter (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20 (1): 4-28.
- Ballart, Xavier og Guillem Ripoll (2023). Transformational leadership, basic needs satisfaction and public service motivation: Evidence from social workers in Catalonia. *International Journal of Public Administration* 47 (12): 820-830.
- Bandura, Albert (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist* 37 (2): 122-147.
- 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 (2014). Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory* 24 (1): 109-136.
- Blume, Brian D., J. Kevin Ford, Timothy T. Baldwin og Jason L. Huang (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management* 36 (4): 1065-1105.

- Boye, Stefan, Johannes Christensen, Ulrich Thy Jensen, Louise Ladegaard Bro, Anne Bøllingtoft, Tine Eriksen, Ann-Louise Holten, Christian Bøtcher Jacobsen, Jacob Ladenburg, Poul Aaes Nielsen, Heidi Houlberg Salomonsen, Niels Westergaard-Nielsen og Lotte Bøgh Andersen (2015). *LEAP – Leadership behavior and performance. Technical report Survey of leaders and employees, pre-treatment* (13.4.2024).
- Breidahl, Karen N. og Flemming Larsen (2015). The developing trajectory of the marketization of public employment services in Denmark: A new way forward or the end of marketization? *European Policy Analysis* 1 (1): 92-107.
- Buchanan, Bruce og Jeff Millstone (1979). Public organizations: A value-conflict view. *International Journal of Public Administration* 1 (3): 261-305.
- Caillier, James Gerard (2016). Do transformational leaders affect turnover intentions and extra-role behaviors through mission valence? *The American Review of Public Administration* 46 (2): 226-242.
- Carton, Andrew M. (2018). "I'm not mopping the floors, I'm putting a man on the moon": How NASA leaders enhanced the meaningfulness of work by changing the meaning of work. *Administrative Science Quarterly* 63 (2): 323-369.
- de Graaf, Gjalt, Leo Huberts og Remco Smulders (2016). Coping with public value conflicts. *Administration & Society* 48 (9): 1101-1127.
- Drath, Wilfred H., Cynthia D. McCauley, Charles J. Palus, Ellen Van Velsor, Patricia M. G. O'Connor og John B. McGuire (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly* 19 (6): 635-653.
- Favero, Nathan, Kenneth J. Meier og Laurence J. O'Toole Jr (2016). Goals, trust, participation, and feedback: Linking internal management with performance outcomes. *Journal of Public Administration Research and Theory* 26 (2): 327-343.
- Fischer, Thomas, Donald C. Hambrick, Gwendolin B. Sajons og Niels Van Quaquebeke (2023). Leadership science beyond questionnaires. *The Leadership Quarterly* 34 (6): 101752.
- Frimann, Søren (2004). I sauna med chefen? (u)muligheder i medarbejderudviklingssamtalen, pp. 129-167 i Helle Alrø og Marianne Kristiansen (red.), *Dialog og magt i organisationer*. Aalborg Universitetsforlag.
- Gailmard, Sean (2010). Politics, principal-agent problems, and public service motivation. *International Public Management Journal* 13 (1): 35-45.
- Grant, Anthony M. (2006). An integrative goal-focused approach to executive coaching, pp. 153-192 i Jonathan Passmore og David Tee (red.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. John Wiley & Sons, Inc.
- Grant, Anthony M. (2012a). An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice. *International Coaching Psychology Review* 7 (2): 146-165.

- Grant, Adam M. (2012b). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *The Academy of Management Journal* 55 (2): 458-476.
- Grant, Anthony M., Linley Curtayne og Geraldine Burton (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology* 4 (5): 396-407.
- Grant, Anthony M. og Margie Hartley (2013). Developing the leader as coach: Insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 6 (2): 102-115.
- Haunstrup, Jørgen Skovhus (2024). Dynamic leadership tools supporting psychological needs satisfaction in public organizations: Experimental evidence. *Public Personnel Management*.
- Haunstrup, Jørgen Skovhus og Ulrich Thy Jensen (2024). Leadership training and just-in-time nudges: A field experiment on the transfer of learning into action. *International Public Management Journal*.
- Hoffman, Brian J., Bethany H. Bynum, Ronald F. Piccolo og Ashley W. Sutton (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *The Academy of Management Journal* 54 (4): 779-796.
- Holten, Ann-Louise, Anne Bøllingtoft og Inge Wilms (2015). Leadership in a changing world: developing managers through a teaching and learning programme. *Management Decision* 53 (5): 1107-1124.
- Hvidman, Ulrik (2019). Citizens' evaluations of the public sector: Evidence from two large-scale experiments. *Journal of Public Administration Research and Theory* 29 (2): 255-267.
- Jacobsen, Christian Bøtcher, Lotte Bøgh Andersen, Anne Bøllingtoft og Tine Louise Mundbjerg Eriksen (2022). Can leadership training improve organizational effectiveness? Evidence from a Randomized Field Experiment on Transformational and Transactional Leadership. *Public Administration Review* 82 (1): 117-131.
- Jensen, Ulrich Thy (2018). Does perceived societal impact moderate the effect of transformational leadership on value congruence? Evidence from a field experiment. *Public Administration Review* 78 (1): 48-57.
- Jensen, Ulrich Thy og Louise L. Bro (2018). How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The mediating role of basic need satisfaction. *The American Review of Public Administration* 48 (6): 535-549.
- Jensen, Ulrich Thy, Lotte Bøgh Andersen og Christian Bøtcher Jacobsen (2019). Only when we agree! How value congruence moderates the impact of goal-oriented leadership on public service motivation. *Public Administration Review* 79 (1): 12-24.

- Jensen, Ulrich Thy, Donald P. Moynihan og Heidi Houlberg Salomonsen (2018). Communicating the vision: How face-to-face dialogue facilitates transformational leadership. *Public Administration Review* 78 (3): 350-361.
- Jensen, Ulrich Thy, Lotte Bøgh Andersen, Louise Ladegaard Bro, Anne Bøllingtoft, Tine Louise Mundbjerg Eriksen, Ann-Louise Holten, Christian Bøtcher Jacobsen, Jacob Ladenburg, Poul Aaes Nielsen, Heidi Houlberg Salomonsen, Niels Westergård-Nielsen og Allan Würtz (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society* 51 (1): 3-33.
- Kim, Gook Jin, Namhoon Ki og Taewon Yoon (2023). Untangling the association between goal clarity and public service motivation with the moderating role of value congruence. *The American Review of Public Administration* 53 (3-4): 159-172.
- KL og Forhandlingsfællesskabet (2015). *Aftale om kompetenceudvikling*. (13.4.2024).
- KL, Danske Regioner, Medarbejder og Kompetencestyrelsen samt Finansministeriet (2022). *Rapport: Offentligt ansattes motivation*. (13.4.2024).
- Kluckhohn, Clyde (1951). An anthropological approach to the study of values. *Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences* 4 (6): 2-3.
- Kolb, Alice og David Kolb (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning & Education* 4: 193-212.
- Kotter, John P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Krogsgaard, Julie Alsøe, Pernille Thomsen og Lotte Bøgh Andersen (2014). Only if we agree? How value conflicts moderate the relationship between transformational leadership and public service motivation. *International Journal of Public Administration* 37 (12): 895-907.
- Lacerenza, Christina N., Denise L. Reyes, Shannon L. Marlow, Dana L. Joseph og Eduardo Salas (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 102 (12): 1686-1718.
- Latham, Gary P. og Gary A. Yukl (1975). A review of research on the application of goal setting in organizations. *Academy of Management Journal* 18 (4): 824-845.
- Lawrence, Paul (2020). Managerial coaching: A literature review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 15 (2): 43.
- Leisink, Peter, Lotte B. Andersen, Gene A. Brewer, Christian B. Jacobsen, Eva Knies og Wouter Vandenabeele (2021). *Managing for public service performance: How people and values make a difference*. Oxford University Press.
- Locke, Edwin A. og Gary P. Latham (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist* 57 (9): 705-717.
- Moynihan, Donald, Sanjay Pandey og Bradley Wright (2014). Transformational leadership in the public sector: Empirical evidence of its effects, pp. 87-104 i Yogesh

- Dwivedi, Mahmud Shareef, Sanjay K Pandey og Vinod Kumar (red.), *Public reformation administration: Market demand from public organizations*. Routledge.
- 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.
- Paarlberg, Laurie E. og Bob Lavigna (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public Administration Review* 70 (5): 710-718.
- Paarlberg, Laurie E. og James L. Perry (2007). Values management: Aligning employee values and organization goals. *The American Review of Public Administration* 37 (4): 387-408.
- Pasha, Obed, Theodore H. Poister, Bradley E. Wright og John C. Thomas (2017). Transformational leadership and mission valence of employees: The varying effects by organizational level. *Public Performance & Management Review* 40 (4): 722-740.
- Regionernes Lønnings- og Takstnævn & Forhandlingsfællesskabet (2015). *Aftale om kompetenceudvikling*. (13.4.2024).
- Retsinformation (2019). *Cirkulære om aftale om kompetenceudvikling*. CIR1H nr 10128 af 11/12/2019. (13.4.2024).
- Revans, Reg W. (1982). What is action learning? *Journal of Management Development* 1 (3): 64-75.
- Ritz, Adrian, Gene A. Brewer og Oliver Neumann (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review* 76 (3): 414-426.
- Roman, Alexandru V., Montgomery Van Wart, XiaoHu Wang, Cheol Liu, Soonhee Kim og Alma McCarthy (2019). Defining E-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Public Administration Review* 79 (6): 853-866.
- Sajons, Gwendolin B. (2020). Estimating the causal effect of measured endogenous variables: A tutorial on experimentally randomized instrumental variables. *The Leadership Quarterly* 31 (5): 101348.
- Salanova, Marissa og Wilmar B. Schaufeli (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management* 19 (1): 116-131.
- Schaufeli, Wilmar B. og Arnold B. Bakker (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25 (3): 293-315.

- Seidle, Brett, Sergio Fernandez og James L. Perry (2016). Do leadership training and development make a difference in the public sector? A panel study. *Public Administration Review* 76 (4): 603-613.
- Sheldon, Kennon M. og Andrew J. Elliot (1998). Not all personal goals are personal: Comparing autonomous and controlled reasons for goals as predictors of effort and attainment. *Personality and Social Psychology Bulletin* 24 (5): 546-557.
- Stober, Dianne R. og Anthony M. Grant (2006). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (s. xviii, 398). John Wiley & Sons, Inc.
- Stock, James H. og Motohiro Yogo (2002). Testing for weak instruments in linear IV regression. *Technical Working Paper* 284.
- van Hauen, Emilia (2022). De unge skal tilknyttes – ikke fastholdes. *Jyllands-Posten*, 26.6.
- van Knippenberg, Daan og Sim B. Sitkin (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals* 7 (1): 1-60.
- Wright, Bradley E. (2007). Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review* 67 (1): 54-64.
- Wright, Bradley E. og Adam M. Grant (2010). Unanswered questions about public service motivation: Designing research to address key issues of emergence and effects. *Public Administration Review* 70 (5): 691-700.
- Wright, Bradley E. og Sanjay K. Pandey (2008). Public service motivation and the assumption of person-organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society* 40 (5): 502-521.
- 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.

Om forfatteren

Jørgen Skovhus Haunstrup, ph.d., ledelsesrådgiver, Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet og administrerende direktør for Evovia, som leverer digitale løsninger og uddannelse til ledere i både offentlige og private organisationer. Med over 15 års erfaring fra ledelsesroller på tværs af sektorer har han en bred interesse for ledelse og organisationsudvikling samt for at omsætte forskningsbaserede indsigter til praksis. Hans forskning fokuserer særligt på dialogiske tilgange til ledelse, ledelsesudvikling og digitale ledelsesredskaber samt deres effekter på medarbejder-, leder- og organisatorisk niveau. E-mail: jorgen@ps.au.dk