

# Det personlige ledelsesgrundlag

Hvorfor skal vi have et personligt ledelsesgrundlag?



|                       |                                                                                                   |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Studieretning:        | Master i læreprocesser med specialisering i ledelse og organisations psykologi.                   |
| Navn og studienummer: | Henriette Kjærgaard Poulsen studienr.: 20190221<br>Katrine Israelsen Linneboe studienr.: 20190220 |
| Vejleder:             | Katrine Schumann                                                                                  |
| Antal normalsider:    | 96                                                                                                |
| Antal anslag:         | 207,124                                                                                           |
| Referendesystem:      | APA                                                                                               |
| 4. Semester           | Speciale<br>Aalborg Universitet, februar 2021                                                     |

## **Abstract**

The purpose of this thesis is to examine the Danish Commission of Leadership's (hereafter referred to as Commission of Leadership or Ledelseskommissionen) recommendation to leaders that they should prepare their own personal leadership plan, but what is it and how is such a plan to be created? Therefore, the thesis would like to investigate and conclude on the following problem statement: Why do leaders need a personal leadership plan?

Making a personal leadership plan is not a quick fix to how you can become or should act as a leader. The preparation of a personal leadership plan requires a lot of consideration and it takes time to find your own leadership style. The Commission of Leadership emphasizes that the personal leadership plan should create transparency and dialogue about leadership and that the leader must be able to reflect on his/her own way of exercising leadership.

With the phenomenological approach chosen for this thesis, we have examined the Commission of Leadership's motives for recommending a personal leadership plan, and answered the problem statement above. On the basis of our research and analyses, we have redesigned and build on the material provided by the Commission of Leadership.

The conclusion of the thesis is that preparing a personal leadership plan is more complex than it seems compared with the interpretation of the guidelines provided by the Commission of Leadership. Preparing and writing your own plan comes with its own set of challenges and requires both ethical and moral considerations. Furthermore, we see that the Commission of Leadership's concept of a personal leadership plan and guidelines contain an untapped potential for learning and development for the individual leader but also for the organization of which he/she is a part of.

Answering the problem statement regarding why leaders should have a personal leadership plan is because it provides a foundation for learning and development of the individual.

However, it also creates an opportunity for the organization.

## Indhold

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Forord.....                                                 | 5  |
| Kapitel 1 .....                                             | 6  |
| Indledning.....                                             | 6  |
| Ledelseskommissionen.....                                   | 10 |
| Problemanalyse .....                                        | 14 |
| Problemformulering .....                                    | 15 |
| Specialets opbygning.....                                   | 16 |
| Til og fravalg.....                                         | 19 |
| Nøglebegreber i specialet .....                             | 20 |
| Kapitel 2 .....                                             | 22 |
| Videnskabsteoretisk ramme .....                             | 22 |
| Fænomenologi.....                                           | 22 |
| Kapitel 3 .....                                             | 26 |
| Metode.....                                                 | 26 |
| Dokumentanalyse .....                                       | 26 |
| Specialets dokumenter – dokumentanalyse.....                | 29 |
| Hermeneutisk fortolkningsstrategi .....                     | 31 |
| Kapitel 4 .....                                             | 35 |
| Teorivalg .....                                             | 35 |
| Carl Otto Scharmer.....                                     | 35 |
| Argyris og Schön.....                                       | 37 |
| Lotte Bøgh Andersen.....                                    | 39 |
| Helle Hein .....                                            | 39 |
| Hanne Kathrine Krogstrup .....                              | 40 |
| Kapitel 5 .....                                             | 41 |
| Stjernespids 1 .....                                        | 41 |
| Lederidentitet – hvem er jeg? .....                         | 41 |
| Carl Otto Scharmers bidrag til lederen .....                | 44 |
| Flow.....                                                   | 47 |
| Stjernespids 2 .....                                        | 50 |
| Helle Heins blik på kvaliteten af ledelse .....             | 51 |
| Lotte Bøgh Andersen – vigtigt, at lederen kan motivere..... | 52 |
| Motivation – hvad er det?.....                              | 52 |
| Public Service-Motivation.....                              | 53 |
| Stjernespids 3 .....                                        | 57 |

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| Organisatorisk læring – Argyris & Schön .....    | 57  |
| Single-loop og double-loop-læring.....           | 62  |
| Individuel double-loop-læring – Mll og Oll ..... | 69  |
| Stjernespids 4 .....                             | 77  |
| Kompleksitet hos Hanne Kathrine Krogstrup .....  | 79  |
| Kompleksitet hos Scharmer.....                   | 81  |
| Transformationsledelse .....                     | 83  |
| Stjernespids 5 .....                             | 88  |
| Redesign .....                                   | 88  |
| Dybdemodellen .....                              | 90  |
| Procesmodellen .....                             | 90  |
| Kapitel 6 .....                                  | 96  |
| Konklusion .....                                 | 96  |
| Kapitel 7 .....                                  | 99  |
| Kritik af ledelseskommisionen .....              | 99  |
| Litteraturliste .....                            | 101 |

## Forord

Dette speciale tager afsæt i vores respektive arbejdspladser og i vores funktion som ledere. Begge arbejdspladser ligger indenfor velfærdsydelsesområdet, henholdsvis i Holbæk Kommunes Rusmidler, Forsorg og Forebyggelse, som leverer ydelser indenfor rusmiddelbehandling, hjemløshed og opsøgende social- og sundhedsindsatser, og i Sputnik, der er en privat organisation med forskellige tilbud til børn og unge voksne med autismespektrum-forstyrrelser og psykisk sårbarhed samt socio-emotionelle forstyrrelser og ADHD, som ikke kan rummes i de ordinære kommunale tilbud. Kathrine er leder af Holbæk Kommunes afdeling for rusmidler, forsorg og forebyggelse og Henriette er stabs- og HR-chef i Sputnik. Specialet er for os en naturlig fortsættelse på vores forrige opgave skrevet på 3. semester på vores masteruddannelse. Denne forrige opgaves omdrejningspunkt var vores medarbejdere, deres profiler og deres motivation for arbejdet. I dette speciale er vores fokus på lederskabet. Specialet har beriget os begge med en personlige udvikling, da processen har været med til at øge vores faglige viden indenfor ledelse og organisationspsykologi. Det har bl.a. givet os ny viden om, hvordan vi kan arbejde med vores fagligt ståsted som ledere og oplever, at har øget vores ledelsesmæssige ballast, og beriget os med nye måder at se og forstå ledelse på. Med andre ord - en styrkelse af vores personlige lederskab.

Vi vil gerne rette en tak til dem omkring os der på den ene eller anden måde har bidraget til udarbejdelsen af dette speciale. Vi vil gerne sige en stor tak til vores vejleder Katrine Schumann, der gennem sin positive, nærværende og konstruktive vejledning både ”forstyrrer”, forstår, støtter og rummer og ikke mindst giver lige tilpas skub gennem vejledning af høj kvalitet. Vi vil også gerne sige tak til vores arbejdspladser, der har sagt ja til, at vi kunne kaste os over masteruddannelsen.

Sidst men ikke mindst, vil vi gerne sige en stor tak til vores familier, som ikke bare gennem specialeskrivningen, men under hele studietiden, har vist både stor forståelse, rummelighed, hjælpsomhed og kærlighed. Vi kunne ikke have gjort det uden jer!

# Kapitel 1

## Indledning

Velfærdsområdet i Danmark har gennem de seneste år været under kontinuerlig forandring. Dette ses bl.a. ved de mange reformer, der har præget området. Det gælder f.eks. folkeskolereformen, en række arbejdsmarkedsreformer, kvalitetsreform, efterlønsreform mv.

Årsagerne til forandringerne er både strukturelle og politiske. F.eks. har den øgede globalisering og større mobilitet hos medarbejdere medført et stigende pres på organisationer i forhold til at sikre kvalificeret arbejdskraft.

Derudover har demografiske ændringer betydet, at der kommet flere ældre og deraf et stigende behov for velfærdsstatslige ydelser. De politiske løsninger på disse forandringer har som nævnt været at lave en række reformer, der bl.a. sigter mod at gøre den offentlige sektor og velfærdsområdet mere effektive (Ejrnæs, 2019).

Vi har begge i vores arbejde, inden for vores respektive velfærdsområder, oplevet, hvordan dette ønske om effektivitet og bedre service er slået igennem. Reforme og andre forandringer har haft indflydelse på vores organisationer og herunder også på ledelsen af dem.

I Sputnik har vi oplevet, hvordan kommunernes pressede økonomi har betydet, at området for unge med særlige behov i stigende grad bliver sendt i udbud. Her handler det således om at kunne levere det, der bliver efterspurgt, til en lavere pris. I Holbæk Kommune har politiske reformer og krav bl.a. betydet flere omstruktureringer på forskellige ledelsesområder og niveauer samt sammenlægninger af fagområder og institutioner.

AAU-forskerne Nikolaj Stegeager og Erik Laursen skriver, at den moderne organisation er kompleks, ligesom dens omverden er det. Det betyder, skriver de, at organisationer i dag hele tiden befinder sig i en situation, hvor de både skal forsøge at tilpasse sig forandringerne i omverdenen og samtidig håndtere denne konstante strøm af forandringer internt i organisationen (Lauersen & Stegeager, 2011, s. 11).

Forandringer er med andre ord blevet et vilkår, som ledere i stigende grad skal forholde sig til.

### **Lederens rolle er forandret**

Samtidig med velfærdsområdets forandring er der også sket en udvikling af og forandring i synet på ledelse og på lederen som person. Forskertrioen Elmholt, Keller og Tanggaard, der alle har ledelsespsykologi som deres felt, pointerer, at teorier om den personfokuserede ledelsespsykologi sammen med den globale udvikling har bevæget sig fra at se ledelsestræk

som noget medfødt til at betragte ledelse som en praksis, der skal læres. Idéen om, at der skulle findes særlige karaktertræk og evner, der kan føre til succesfuld ledelse, har været besnærende og jagtet. Der er gennem tiden gjort mange forsøg på at identificere det universelle leder-DNA, dog uden at det har ført til noget resultat, og erkendelsen er ifølge Elmholdt, Keller og Tanggaard, at det nok heller ikke vil lykkes i fremtiden (Elmholdt, Keller, & Tanggaard, 2013, s. 26-29).

Samtidig har den rollebaserede autoritet siden 1960'erne tabt terræn. Ifølge professor, cand.psych. og ph.d. ved Roskilde Universitet Steen Visholm, der bl.a. har organisationspsykologi som sit forskningsområde, har denne udvikling betydet, at den personbaserede autoritet er kommet til at fylde mere og mere. Man vælger med andre ord sine meningsdannere ud fra erfaring om pålidelighed og kompetence.

Vi kan således ikke længere regne med at kunne lede ud fra vores rolle alene. Samtidig er adgangen til information blevet demokratiseret, så det i stigende grad bliver sværere og sværere for ledere at være bedre informeret end andre. Visholm beskriver, at denne forskydning af autoritet fra rolle til person ændrer på relationen mellem medarbejder og leder. Det fordrer, ifølge Visholm, et psykologisk nærvær der for både medarbejdere og leder betyder en større sårbarhed, men også en ny mulighed for at bruge sig selv på en spændende måde (Sørensen, Hounsgaard, Andersen, & Ryberg, 2008, s. 141-142).

Det oplever vi begge i vores egen daglige praksis, f.eks. ved at ledelse er blevet distribueret. Vi har begge medarbejdere, der tager del i og løfter en del af ledelsesopgaverne. Det kan være, når en medarbejder på Sputnik tager ansvar for møder i AMO, eller når medarbejdere på Karlsvognen i Holbæk selv laver deres vagtplan.

Elmholdt, Keller og Tanggaard beskriver nutidens ledelse som stadig mere distribueret og netværksorienteret, hvilket betyder, at enkeltpersoners tidligere mulighed for kontrol ikke længere er til stede (Elmholdt et al., 2013, s. 7).

Når de formelle ledelseslag bliver mindre, og medarbejderne får større råderum og mulighed for selv at påvirke deres arbejdsopgaver, så vokser behovet for koordinering og samarbejde. I en uforudsigelig verden med konstante nye krav, kommer der vedvarende spørgsmål, der skal tages stilling til. Der er behov for visioner frem for instruktioner, og det bliver lederens opgave at skabe disse visioner, skabe motivation og få medarbejdernes rettetthed, til at pege i samme retning (Elmholdt et al., 2013, s. 19).

Der tegner sig således et billede af ledelseslandskabet som havende høj forandringshastighed og kompleksitet og nye medarbejdergenerationer med nye forventninger til ledelse og lederen som person.

*”Det hurtige forandringstempo i organisationerne og presset fra det omgivende samfund sætter en række vilkår for, hvordan lederrollen overhovedet kan udfyldes. Udviklingen stiller nye krav til lederen som person” (Helth, 2018, s. 21)*

Når vi som ledere ikke kan lede ud fra vores rolle, og når samfundet generelt og vores arbejdsfelt i særdeleshed er under konstant forandring, hvad kan vi så lede ud fra?

### **Scharmer har et bud**

Hvordan kan vi som ledere gøre os parate til fremtiden, når vi ikke ved, hvad den byder på? universitetslektor ved Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology og medstifter af Presencing Institute Otto Scharmer beskriver i sin metateori Teori U, at uforudsigeligheden og den kriseprægede tid, vi lever i, betyder, at tidligere tiders tænkemåder og forståelsesrammer ikke længere er tilstrækkelige, når vi skal håndtere de udfordringer, vi står overfor (Hildebrandt, Stubberup, Nielsen, & Chone, 2012, s. 12).

Vi må ændre vores tænkning, og det kræver, at vi ved, hvor vores handlinger og beslutninger kommer fra. Scharmer bruger en kunstmetafor til at illustrere, hvordan han mener, lederen kan se på forandringer. Han bruger kunstmaleren som metafor og taler om, at vi kan se på maleriet, som maleren har frembragt, processen eller på kilden, hvorfra både proces og resultat udspringer (Scharmer, 2016, s. 51).

Vi må se med nye øjne og stoppe med at downloade gamle mønstre. Vi skal med andre ord forlade vores vanetænkning og vågne op og se virkeligheden (Hildebrandt, et al., 2012, s. 22).

Sætter vi det ind i en ledelsesmæssig kontekst bliver spørgsmålene hvem er jeg som leder og hvor leder jeg fra?

### **Ledelseskommissionen har også et bud – Det personlige ledelsesgrundlag**

Ledelseskommission (nu nedlagt), der blev igangsat af VLAK-regeringen, kom i 2018 med deres bud på, hvordan man kunne styrke ledelse indenfor bl.a. velfærdsområderne og på den måde få mere kvalitet. De kom med i alt 18 anbefalinger og udgav i den forbindelse en række publikationer.



Især deres anbefaling om at skrive sit eget personlige ledelsesgrundlag har fået meget opmærksomhed. Ledelseskommisionen beskriver, at det personlige ledelsesgrundlag skal ses som en del af den fortsatte udviklingsproces, som alle ledere hele tiden må være i. (Ledelseskommisionen-sæt borgerne først, 2018, s. 68).

Ledelseskommisionen udgav også det, de selv har kaldt for et startkit til det personlige ledelsesgrundlag, og alle medlemmerne af kommissionen udarbejdede samtidig deres egne personlige ledelsesgrundlag.

Særligt indenfor det offentlige har man taget det personlige ledelsesgrundlag til sig. F.eks. debatterede ca. 800 ledere arbejdet med det personlige ledelsesgrundlag på KL's ledertræf i 2018, og i flere kommuner har alle ledere på nogle ledelsesniveauer skulle udarbejde et personligt ledelsesgrundlag. Det gælder f.eks. i Næstved Kommune, hvor alle direktørerne har lavet et.

En hurtig søgning på Google på det personlige ledelsesgrundlag viser et bredt udvalg af ledelsesgrundlag, der ligger offentligt tilgængelige, og man finder mange konsulenter, der tilbyder ydelser, der hjælper ledere med at lave deres eget personlige ledelsesgrundlag, ligesom man også finder beretninger fra workshops, hvor ledere har været samlet for at udarbejde deres ledelsesgrundlag. Det kan næsten synes som et koncept, der er blevet rullet ud, og hvor alle er hoppet ombord på den nye trend og ukritisk har taget det til sig. KL har også taget det personlige ledelsesgrundlag til sig, men ser dog også det de kalder snubletråde, i det

*"Et PG kan trække i den modsatte retning, og er det det, man ønsker? Det er fint at sidde i eget rum og skrive på det, der er personligt vigtigt, men det kan både for en selv og de, der skal give feedback, blive uoverskueligt med ændringer og tættere samspil med de fælles organisatoriske aftaler....Snubletråden er, at et PG bliver pakket ind i et sprog om, at ledelse er en vare, der skal deklareres. Noget I tilbyder eller sælger til jeres kunder (læs ansatte)....Det samme gælder, hvis alle skal slå et PG op på de sociale medier, intranet og hvor den slags ellers profileres. Det kan klart være en styrke – og anerkendelse til kommissionen for at turde stå frem – men hvis disse ting er usagte og noget, der ligger til personlig refleksion, så lurder risikoen for overflade og en pejlen efter at få skrevet det så flot som muligt lige om hjørnet". (KL, 2018)*

Når vi læser ledelseskommisionens egne ledelsesgrundlag, er der flere ting, der slår os. Det første er, at sproget nogle steder er meget definerende. Ord som "kræver" vil for os at se være ord, som nogle medarbejdere vil opleve som det modsatte af ligeværdigt og tillidsskabende.

Og når et andet af medlemmerne beskriver den muld på Samsø, som lederen er dannet af, så bliver det for os utydeligt at se, hvordan det kan omsættes til ledelse. Spørgsmålet er, om det ikke forbliver information om lederen som privatperson.

## Ledelseskommisionen

### Hvad var baggrunden for Ledelseskommisionens arbejde?

Ledelseskommisionen blev nedsat som en del af regeringens udspil til en sammenhængsreform, hvor et af reformens spor omhandlede "bedre ledelse".

Ledelseskommisionen blev nedsat af den borgerlige regering VLAK i 2017. Det var Sophie Løhde (V), der som minister for offentlig innovation stod i spidsen for nedsættelsen af kommissionen, der var en del af regeringens udspil til en sammenhængsreform. Udspillet omhandlede en række spor, der alle skulle give bud på en bedre offentlig sektor, og Ledelseskommisionen var et af de spor. Baggrunden for kommissionen var den daværende regerings ønske om at sætte fokus på offentlig ledelse. De så et behov for at se på, hvordan strukturer og sektorer kunne spille bedre sammen, så borgerne blev sat først, og vi fik mere velfærd for pengene.

Regeringen definerede sit mål som ønsket om en mere sammenhængende offentlig sektor. Medarbejderne skulle have tid til deres kerneopgave. Der skulle en klogere styring af velfærdsområderne til, så der blev bedre plads til fagligheden og mere fokus på resultaterne, og så skulle god ledelse – ledelse der kunne gøre en forskel – fremmes (Finansministeriet, 2017, s. 4)

*"Bedre ledelse giver bedre velfærd. God ledelse er en forudsætning for, at engagerede og dygtige offentlige medarbejdere dagligt leverer service af høj kvalitet. Det kræver, at de offentlige ledere kan bidrage til at skabe en kultur, hvor medarbejderne motiveres, og hvor fornyelse er en integreret del af det daglige arbejde". (Finansministeriet, 2017, s. 19)*

Regeringen satte bl.a. fokus på, at nogle institutioner lykkes bedre med kerneopgaven end andre, og ønskede at undersøge og blive klogere på, hvad lederne gjorde der, hvor resultaterne var gode. Derfor nedsatte de en ledelseskommision til at undersøge, hvordan bedre ledelse kunne fremmes i den offentlige sektor. Kommissionen var et af i alt fire tiltag, som regeringen satte i gang med henblik på en styrkelse af ledelse i den offentlige sektor.

- Ledelseskommisionen
- Program for ledelsesudvikling i Staten
- Udspil om skolelederuddannelse
- Det nationale ledelsesprogram i sundhedsvæsenet

I dette speciale har vi valgt kun at forholde os til Ledelseskommisionens arbejde. Der vil således ikke være fokus på de tre andre områder

### **Ledelseskommisionen – fokus på hvad?**

Ledelseskommisionen har på deres hjemmeside beskrevet, hvad der var deres fokus.

Kommisionen skulle bl.a.:

- afdække gruppen af offentlige ledere, herunder hvad der karakteriserer dem, deres vilkår og udfordringer.
- vurdere styrker, udfordringer og rammevilkår for offentlig ledelse, herunder analysere de udfordringer, offentlige ledere står over for aktuelt og fremover.
- komme med konkrete anbefalinger til, hvilke indsatser der kan fremme og understøtte en styrkelse af ledelseskvaliteten i den offentlige sektor.

### **Medlemmer**

Kommisionen bestod af en række ledere og forskere og talte en række kendte og erfarne mennesker indenfor ledelse og ledelsesforskning, bl.a. tidligere Irmadirektør Alfred Josefsen, tidligere direktør for Falck og formand for kommissionen Allan Søgaard samt forsker og leder af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse Lotte Bøgh Andersen. Kommisionens medlemmer blev udpeget af ministeren for offentlig innovation og bestod af en formand og ni medlemmer. KL, en række hovedorganisationer, lederforeninger og danske regioner fungerede som følgegruppe til Ledelseskommisionen.

### **Ledelseskommisionens arbejde**

Ledelseskommisionen udgav som afslutning på deres arbejde en række publikationer i 2018 bl.a. *Sæt borgerne først* og *Lederlyst og ledelsesglæde*. I dem kom de med konkrete anbefalinger og forskellige tiltag, der kunne fremme endnu bedre ledelse. Et af disse tiltag var arbejdet med et personligt ledelsesgrundlag. Inden vi ser mere på ledelsesgrundlag, er det dog nødvendigt at få på plads, hvad kommissionen definerer som ledelse. Vi har valgt at fokusere på primært tre af Ledelseskommisionens publikationer nemlig *Sæt borgerne først*,

Ledelseslyst og ledelsesglæde og Dit personlige ledelsesgrundlag - startkit fra ledelseskommisionen.

Af hensyn til læsevenligheden, har vi valgt at fravige APA standarden ved henvisninger til disse tre publikationer. Dette skyldes, at alle henvisninger vil få samme navn og årstal. Ved hver henvisning ville der så være tre publikationer at søge i. henvisningerne vil se ud som disse – evt. med sidetal. (Ledelseskommisionen-Sæt borgerne først, 2018) (Ledelseskommisionen-Lederlyst og ledelsesglæde, 2018) (Ledelseskommisionen-Startkit, 2018).

### **Hvad er ledelse**

Ledelseskommisionen siger om ledelse, at det er en disciplin og et håndværk og de definerer ledelse som det at skabe resultater sammen med og gennem andre. Samtidig knytter de ledelse op på ledelsesopgaver og lederidentiteten. Ledelsesopgaven betyder, at du som leder har både en ret og en pligt til at påvirke medarbejdernes og organisationens fokus og være leder på en måde, så der hele tiden er fokus på at skabe værdi for borgerne, virksomhederne og organisationen. Det gælder både for offentlige og private organisationer, der har velfærdsydelser som deres kerneopgave. I det private kommer der derudover et fokus på økonomi i forhold til at tjene penge til ejerne (Ledelseskommisionen-Sæt borgerne først, 2018, s. 47-49).

Ledelseskommisionen skelner mellem at blive og at være leder. Man kan blive udpeget som leder, men det betyder ikke nødvendigvis at du er leder. Der er stor forskel på at blive udnævnt som leder og at være leder. At være leder betyder ifølge ledelseskommisionen, at du skal være dit ansvar overfor andre mennesker bevidst, og at man som leder opbygger sin lederidentitet over tid. Man kan, ifølge Ledelseskommisionen, tale om flere professionelle identiteter, men lederidentiteten er markant anderledes og adskiller sig fra f.eks. fagprofessionelle tager sig af et fagområde, faglige opgaver, funktioner, processer og systemer. Lederen tager sig derimod primært af mennesker. (Ledelseskommisionen-Ledelseslyst og ledelsesglæde, 2018, s. 6).

### **Det personlige ledelsesgrundlag**

*”At tage lederidentiteten på sig er at sige JA til at bringe sig selv i spil og derfor også til at være i personlig udvikling. Du kan altid blive en bedre leder. Verden omkring dig forandrer sig, din organisation forandrer sig, du forandrer dig, opgaverne forandrer sig, dine medarbejdere forandrer sig. Som leder er du aldrig bagt færdig, og du skal*

*løbende arbejde med din egen udvikling*”. (Ledelseskommisionen-Ledelseslyst og ledelsesglæde, 2018, s. 18)

Ledelseskommisionen kommer også med bud på konkrete værktøjer i deres arbejde. I publikationen *Lederlyst og ledelsesglæde*, er deres bud på at skabe endnu bedre ledelse, at arbejde med lederidentiteten. Lederen skal styrke sin lederkraft, men samtidig være ydmyg, erkende at han/lederen ikke er perfekt og at han/lederen gennem sin ledelse påvirker andre menneskers liv (Ledelseskommisionen-Ledelseslyst og ledelsesglæde, 2018, s. 18)

Ledelseskommisionen konkluderer at netop det personlige lederskab er vigtigt, hvis ledelse skal løftes til et højere niveau.

### **Hvad er et personligt ledelsesgrundlag**

Ledelseskommisionen beskriver et ledelsesgrundlag som en tosidig størrelse - en slags varedeklaration og en ønskeliste. Varedeklarationen skal forstås som en beskrivelse af lederen i forhold til medarbejderne, så medarbejderne kan bygge deres forventninger til lederens ledelsesadfærd. Samtidig er ledelsesgrundlaget også en form for ”ønskeliste” til medarbejderne om, hvad der er godt medarbejderskab, og hvad de som medarbejdere helst skal gøre.

### **Hvorfor skal man lave et ledelsesgrundlag ifølge Ledelseskommisionen?**

Ledelseskommisionen beskriver formålet med et personligt ledelsesgrundlag sådan

*”Formålet med ledelsesgrundlaget er at oplyse, skabe transparens og fremme dialogen om ledelse. Dette både for at accelerere samarbejdet og for at skabe et dialogforum, hvor man faktisk kan tale sammen om den konkrete ledelsesrelation. Herved undgår vi ledelse som et ‘usagt’ fænomen, hvor tolkninger, gisninger, fornemmelser og vurderinger spiller en større rolle end de faktiske motiver og mål. Hvis vi har bedre overblik over hinandens mål og motiver, undgår vi spild og splid*”. (Ledelseskommisionen- Startkit, 2018, s. 2)

Lederskabet og medarbejderskabet vil på den baggrund, ifølge ledelseskommisionen, bedre og hurtigere kunne udvikles til gavn for begge parter og den organisation, de arbejder for.

### **Hvordan skriver man et ledelsesgrundlag**

Ledelseskommisionen fokuserer på, at man som leder tager udgangspunkt i sine egne værdier. Samtidig påpeger de, at det især bør fokusere på adfærd og kun i mindre grad på holdninger og tanker. Det er vigtigt at Ledelsesgrundlaget beskrives i jeg form og det skal kunne offentliggøres. (Ledelseskommisionen-Startkit, 2018, s. 4).

## Hvordan får man sit ledelsesgrundlag til at leve

Ledelseskommisionen opfordrer til at man som leder skal udkomme med sit ledelsesgrundlag, det er det der skal få det til at lede. De beskriver det selv således

*”Du skal udkomme med dit ledelsesgrundlag. Dette kan ske på flere måder. Afhængig af din organisations størrelse kan du vælge at udkomme på en video på jeres intranet eller på et personalemøde. Det er vigtigt, at den måde, du udkommer på, afspejler dit grundige forarbejde. Derfor råder vi dig og dine kollegaer til at anvende video i den sidste workshop om kommunikation af ledelsesgrundlaget. Dette kan give jer et godt grundlag for at være klar til at ‘være på’”*

og

*”Ledelse er en livslang proces Det er et ‘lucky punch’, hvis du rammer formuleringerne første gang. Mange har brug for at smage på sætningerne og fordøje indholdet. I mange tilfælde vil det også være rart at få fortrolig sparring med en ven, en coach, en kollega, en leder. Det kan også være nyttigt at søge inspiration fra andre ‘brancher’ og andre lande og lade dette indgå i egne overvejelser”. (Ledelseskommisionen-Startkit 2018, s. 7)*

## Problemanalyse

### Det personlige ledelsesgrundlag – fremtidens svar for lederen eller...

Der er mange tilbud til lederen om udvikling, skriver Elmholdt, Keller og Tanggaard. Selv har vi valgt at gå Master-vejen og derigennem blive klogere på læreprocesser samt organisations- og ledelsespsykologi og derigennem udvikle os som ledere undervejs. Men som Elmholdt, Keller og Tanggaard gør opmærksom på, så skal alle disse nye erkendelser omsættes til ledelsespraksisser, der passer til organisationens behov. Vi skal som ledere evne og balancere mellem at forholde os åbent orienteret og kritisk til de mange bud på best-praksis, som vi møder, og vi må spørge os selv om, hvordan disse nye trends kan skabe værdi for organisationen (Elmholdt et al., 2013, s. 16).

Ledelseskommisionens anbefaling er, at ledere skal arbejde med deres lederskab. Det skal de bl.a. gøre igennem udviklingen af deres eget personlige ledelsesgrundlag – et grundlag, der skal komme leder og medarbejdere og i sidste ende organisationen til gode. Lederne skal ifølge ledelseskommisionen styrke deres egen ledelsesidentitet, idet en stærk lederidentitet har vist sig at være medvirkende til, at ledere lykkes med at få organisationer til at nå deres

mål. Og netop til styrkelse af lederidentitet er det personlige ledelsesgrundlag anvendeligt, mener ledelseskommisionen. Vi er helt enige med ledelseskommisionen i, at ledere skal udvikle sig, og at det er nødvendigt at have en lederidentitet, når man har sagt ja til ledelse.

Men hvad skal vi bruge et personligt ledelsesgrundlag til? Kan et personligt ledelsesgrundlag give os en klar forestilling om, hvorfor vi er ledere og hvordan? Vil et personligt ledelsesgrundlag kunne give os et reflekteret udgangspunkt for, hvordan vi går til vores ledelsesopgave i en ukendt fremtid? Vil et personligt ledelsesgrundlag være med til, at vi skaber bedre resultater og når organisationens mål? Og er et personligt ledelsesgrundlag andet end et personligt/privat udgangspunkt og et spændende selvudviklingsprojekt for den enkelte leder?

Når vi læser medlemmerne af ledelseskommisionens egne ledelsesgrundlag, er de meget forskellige. Det siger måske sig selv – de er jo personlige – men det er vores oplevelse, at der umiddelbart kan være langt fra de flotte beskrivelser til konkret praksis. Ligeledes er det vores oplevelse, at nogle ledere er bedre til at skrive end andre. Derudover er vi nysgerrige på, hvordan man kan forholde sig til de forskelle, der kan være mellem det skrevne ledelsesgrundlag og den måde, man rent faktisk agerer på som leder. Argyris og Schön taler om et mismatch mellem skueteorier og anvendte teorier. Et mismatch kan være en oplagt mulighed for organisatorisk læring, men det kan også ende i uforløste konflikter, fordi organisationens læringssystemer hæmmer læring (Argyris, & Schön, 1996, s. 106).

Vi må og vil altså forholde os åbent, men også kritisk, til eventuelt at gå i gang med at arbejde med det personlige ledelsesgrundlag. Vi er således optaget af, hvordan et personligt ledelsesgrundlag kan skabe værdi i vores daglige praksis for os som ledere, for medarbejdere og for de organisationer, vi arbejder i. Kan det medvirke til organisatorisk læring? Kan det blive for personligt eller overfladisk. Sagt på en anden måde, hvad kan det personlige ledelsesgrundlag bruges til?

### Problemformulering

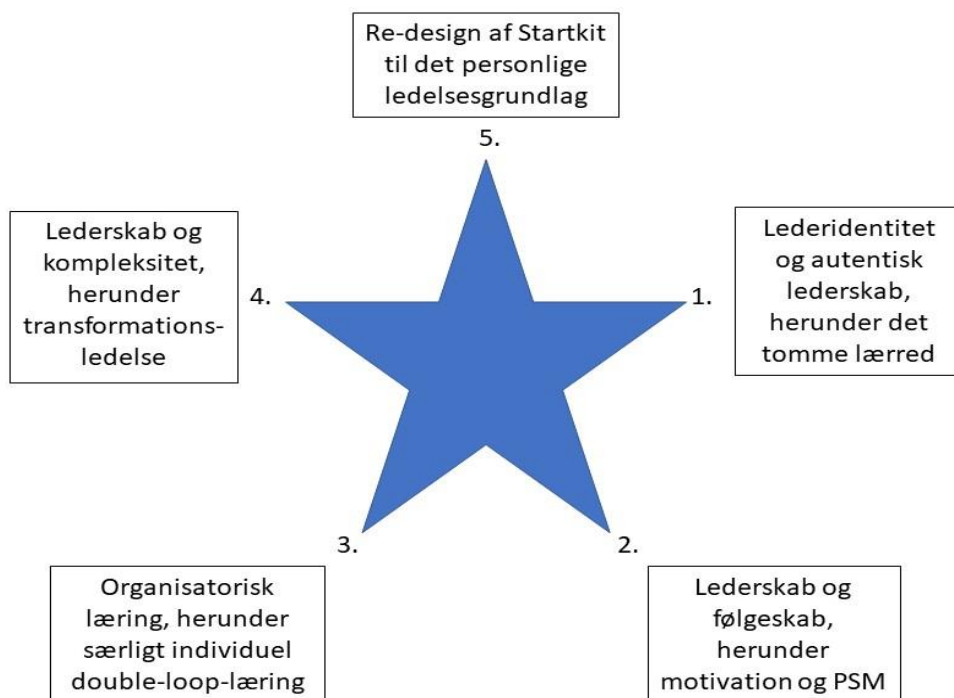
På baggrund af vores indledning og problemanalyse når vi frem til, at vi må undersøge nedenstående, inden vi eventuelt går i gang med selv at lave vores eget personlige ledelsesgrundlag. Vores problemformulering er således følgende:

#### **Hvorfor skal vi have et personligt ledelsesgrundlag?**

## Specialets opbygning

I det følgende vil vi redegøre for specialets opbygning. Vi vil gerne give et indtryk af det flow, vi ønsker, specialet skal repræsentere.

For at operationalisere problemformuleringen har vi opsat fem temaer i en stjernemodel, der viser vores vej frem mod et svar på vores problemformulering. Temaerne forholder sig til forskellige aspekter af vores problemformulering, og tilsammen danner de specialets teoretiske struktur og opbygning og udgør kernen i vores speciale. Stjernemodellen er illustreret nedenfor.





## **Kapitel 1**

### Indledning

Specialets første del indeholder indledning, problemanalyse og problemformulering. Her redegør vi for baggrunden til vores interesse for det personlige ledelsesgrundlag og for, hvad det er, der undrer os i den forbindelse.

## **Kapitel 2**

### Videnskabsteori

I kapitel 2 vil vi redegøre for vores videnskabsteoretiske ståsted.

## **Kapitel 3**

### Metode

Her findes specialets metode, hvor vi tager afsæt i fænomenologien. Her kommer vi nærmere omkring fænomenologien som videnskabelig forskningsmetode og dens karakteristika. Vi vil ligeledes redegøre for, hvad data er i dette speciale, hvordan vi indsamler data og for vores undersøgelsesdesign.

## **Kapitel 4**

### Præsentation af teori

I dette kapitel vil vi kort præsentere vores valg af teori og de overvejelser, vi har gjort os vedr. dette. Derudover vil vi lave en kort forklaring af en række centrale begreber i specialet.

## **Kapitel 5**

### Stjernemodellen – de fem stjernespids

Kernen i specialet udgøres af de fem spids i vores stjernemodell, som er illustreret ovenfor. Gennem modellen er det muligt at få et overblik over specialet og dets indhold.

Vi vil bevæge os rundt i stjernemodellen fra stjernetak 1 til 5 og belyse temaerne i kronologisk rækkefølge.

### **Stjernespids 1**

Første tema – **stjernespids 1** – handler om lederidentitet. Her vil vi dykke ned i Ledelseskommisionens perspektiv på lederidentitet (Ledelseskommisionen, 2018) i

begrebet autentisk lederskab og i den del af Scharmers Teori U, der handler om det tomme lærred (Scharmer, 2016). Sidst i kapitlet kobles det hele til Ledelseskommisionen og vores problemformulering.

## **Stjernespid 2**

I andet tema – **stjernespid 2** – ser vi på lederskab og følgeskab. Her dykker vi også ned i motivation gennem Helle Heins motivationsteori (Hein, 2013) og i public service-motivation, der særligt findes indenfor velfærdsydelsesområdet. Vi ser på, hvad det er, og hvilken relation det evt. har til et personligt ledelsesgrundlag. Det gør vi gennem Lotte Bøgh Andersens (Andersen, 2014) forskning om Public Service Motivation.

## **Stjernespid 3**

Tredje tema – **stjernespid 3** – handler om organisatorisk læring. Vi er interesseret i, hvorvidt et personligt ledelsesgrundlag kan blive til organisatorisk læring og dermed ikke kun et udviklingsprojekt for lederen. Det undersøger vi gennem en redegørelse og analyse af Argyris og Schöns (Argyris, & Schön, 1996) vigtigste begreber fra deres teori om organisatorisk læring, som vi til sidst kobler til det personlige ledelsesgrundlag og Ledelseskommisionen.

## **Stjernespid 4**

Det fjerde tema – **stjernespid 4** – handler om lederskab og kompleksitet ud fra Scharmers Teori U (Scharmer, 2016) og ud fra Hanne Kathrine Krogstrup (Krogstrup, 2016), der kobler sociale problemer og kompleksitet. Kapitlet handler også om transformationsledelse, der er kendetegnet ved at arbejde med visioner for derigennem at skabe fælles mening og sætte en klar retning, så organisationens mål kan nås.

## **Stjernespid 5**

Det femte og sidste tema – **stjernespid 5** – samler op på de fire foregående stjernespidser. Her vil vi besvare vores problemformulering og samtidig præsentere et re-design af Ledelseskommisionens Startkit til det personlige ledelsesgrundlag.

## **Kapitel 6**

### **Konklusion**

Til sidst kommer vi med en konklusion på baggrund af de resultater, vi er kommet frem til i forhold til problemformuleringen.

## Kapitel 7

### Kritik af ledelseskommisionens arbejde

#### Til og fravalg

Vi har i vores speciale bevidst begrænset os fra mulige og relevante elementer og ikke mindst tilgange til vores undersøgelse af ledelseskommisionens materiale og anbefaling. Vi vil have fokus på ledelseskommisionens arbejde og anbefaling med det udgangspunkt, at et personligt ledelsesgrundlag er et ledelsesmæssigt værktøj. Dette ønsker vi at beskue ud fra vores problemformulering: Hvorfor skal vi have et personligt ledelsesgrundlag?

Vi har primært valgt at koncentrere det personlige ledelsesgrundlag ud fra et individuelt perspektiv – lederen – dog med en bevidsthed om, at lederen beskæftiger sig i en organisatorisk ramme, er i samarbejde med sine medarbejdere og ikke mindst, at lederen vil lære og skal udvikle sig i den samme organisatoriske ramme. Derved anerkender vi, at disse elementer har en betydning, og de vil få en opmærksomhed igennem opgaven.

I specialet vil vi bl.a. interessere os for fænomenerne organisatorisk læring og motivation i forhold til forhold til ledelsesgrundlaget.

Vi har fravalgt at se ledelseskommisionens anbefaling om, at alle ledere skal have et personligt ledelsesgrundlag i et kulturelt perspektiv, selvom det vil være muligt at argumentere for, at kulturbegrebet spiller en væsentlig rolle for lederen og for den organisatoriske kontekst.

Vi har ligeledes fravalgt at se udviklingen af et personligt ledelsesgrundlag i et klassisk forandringsteoretisk perspektiv, hvor det processuelle med en start og et mål har væsentlig betydning. Vi har til gengæld valgt at kigge på specifikke elementer fra en udvalgt forandringsteori og sat elementerne ind i det individuelle perspektiv.

Vi har fravalgt en kvalitativ undersøgelse af ledere, der har lavet et personligt ledelsesgrundlag. Dette har vi gjort fordi vi er interesserede i at undersøge Ledelseskommisionens definitioner og bud på det personlige ledelsesgrundlag.

Ledelseskommisionens arbejder bygger på et opdrag, der skulle forbedre offentlig ledelse. De forholder sig derfor ikke meget til det private, men har dog flere sammen ligninger mellem det offentlige og private. Vi har valgt at se bort fra forskellen mellem sektorerne og se det personlige ledelsesgrundlag mere generelt, uanset om det er i en privat eller offentlig

kontekst. Slutteligt har vi med udgangspunkt i undersøgelses fund valgt at lave et re-design af Ledelseskommissionens konceptuelle bud på udviklingen af et personligt ledelsesgrundlag.

### Nøglebegreber i specialet

Vi vil her præsentere udvalgte nøglebegreber i specialet.

**Ledelse:** ledelse handler om at sætte retning og skabe resultater via og sammen med andre (Ledelseskommissionen-Sæt borgerne først, 2018, s. 9).

**Lederidentitet:** hvor medet den enkelte leder opfatter sig selv som leder (Ledelseskommissionen-ledelseslyst og ledelsesglæde, 2018, s. 6).

**Presencing:** at blive et med fremtiden. Det er evnen til at være til stede i nuet og give slip på gamle, udtjente måder at se tingene på, så du lader det nye komme ind (Hildebrandt et al., 2012, s. 50).

**Den blinde plet:** den blinde plet skal symbolisere det sted hos lederen, hvor kilden til fremtidens muligheder springer. Den blinde plet skal danne materialet til det tomme hvide lærred (Scharmer, 2016, s. 51).

**Det tomme lærred:** før skabelsesproces. At betragte 'det tomme lærred' som kunstmaleren, der betragter sit tomme lærred, før denne begiver sig ud i maleriets utallige muligheder (Scharmer, 2016, s. 51).

**Motivation:** motivation er en indre tilstand, som er et resultat af en række faktorer, der har haft en positiv emotionel effekt på individet (Hein, 2019, s. 20).

**Public Service Motivation:** orienteringen til at gøre noget godt for andre og samfundet gennem levering offentlig service (Andersen, Jacobsen, & Jensen, 2016, s. 56).

**Organisatorisk læring:** læring, der sker ved at individerne i organisationen oplever et mismatch mellem forventninger og faktiske resultater af egne eller andres handlinger og reagerer på dette mismatch ved at undersøge det gennem en proces af tanker, refleksion og handlinger (Argyris, & Schön, 1996, s. 16).

**Single loop læring:** læring, der i fejlretningen kan ændre ved de øverste lag af strategier og forventninger inden for de eksisterende værdier og normer (Argyris, & Schön, 1996, s. 20-21).

**Double loop læring:** læring, der resulterer i ændringer i fejlretning, som har indflydelse på organisationens grundlæggende struktur, såsom værdier og målsætninger (Argyris, & Schön, 1996, s. 22).

**Inquiry:** en social proces af selvrefleksion og selvundersøgelse, der er afgørende for de processer, der fører til læring. Når der opstår et behov for fejlretning, er det inquiry, der skal lede til fejlretningen af det fundne mismatch (Argyris, & Schön, 1996, s. 30-33).

**Læringssystemer:** måde hvorpå individ eller organisation håndterer et mismatch, så det enten hæmmer eller fremmer ændringer i organisationens handleteorier, og individer og gruppers relationer (Argyris, & Schön, 1996, s. 106 og 119).

**Organisatorisk kompleksitet:** forandringer og problemer som lederen må forvente følger med, når noget skal forandres (Scharmer, 2016, s. 101).

**Transformationsledelse:** opstille, kommunikere og fastholde en vision for organisationen. Gennem transformationsledelse overskrider medarbejderne deres egne umiddelbare interesser for at bidrage til organisationens mål. Metoden indebærer, at lederen har et visionært blik og bevidst involverer sine omgivelser i dette (Andersen et al., 2016, s. 55).

## Kapitel 2

### Videnskabsteoretisk ramme

I dette kapitel vil vi redegøre for specialets videnskabsteoretiske ramme. Videnskabsteori er ifølge lektor Liv Egholm

*”en overordnede ramme, der fokuserer vores blik og stiller skarpt på de forhold, som vi mener, er af afgørende betydning for at beskrive, forstå eller forklare sammenhænge i verden”.* (Egholm, 2014, s. 9)

Valget af videnskabsteoretisk ramme har således også betydning for, hvordan vi kan undersøge og studere verden.

Gennem videnskabsteorien vil vi belyse vores ståsted i forhold til vores måde at arbejde med specialets empiri og analysedel. Vores videnskabsteoretiske ramme er således med til at belyse den metode, hvormed vi anvender og søger ny viden i forhold til at kunne besvare vores problemstilling.

Vi har i specialet valgt at tage udgangspunkt i fænomenologien, og det er således det, der er vores overordnede referenceramme. Vores valg af fænomenologien skal ses i lyset af, at dette perspektiv har de subjektive forståelser, opfattelser og erfaringer i fokus. Dette fokus harmonerer med, at det er vores forståelser, opfattelser og erfaringer med det personlige ledelsesgrundlag, der er udgangspunktet for vores problemstilling.

Vi vil starte med en beskrivelse af fænomenologien og dens grundlæggelse. Herefter følger en kort gennemgang af nogle af de vigtige begreber og perspektiver inden for fænomenologien, og afslutningsvis kommer vi rundt om videnskabsteori inden for samme.

### Fænomenologi

Fænomenologien er læren om det, der kommer til syne eller træder frem for en bevidsthed. Selve ordet fænomenologi kommer af de græske ord *phainomenon*, hvilket betyder det, der viser sig. Det er den tyske filosof Edmund Husserl, der i begyndelsen af 1900-tallet grundlægger fænomenologien, der kan beskrives som både en retning og en metode samt en stil og en tænkemåde. Således er anvendelsesområdet for fænomenologien stort, men fælles for denne bredde er, at de alle tager udgangspunkt i nogle fælles træk, der hører under det fænomenologiske (Tanggaard, & Brinkmann, 2015, s. 2016).

Fænomenologiens formål er at forstå menneskelig erfaring og handling samt at beskrive og forstå fænomener og praksisser. Fokus er på, hvordan verden, forstået som begivenheder og

fænomener, fremstår, dvs. erfares, forstås og erkendes for det enkelte individ, og det vel at mærke uden, at forskerens forforståelse af fænomenet påvirker forståelsen (Egholm, 2014, s. 104).

Fænomenologien gør op med enhedsvidenskaben og dens krav om distance mellem det fænomen, der undersøges, og undersøgeren selv – også betegnet som metodisk reduktion. Fænomenologien vil gøre op med dualismen fra naturvidenskaben, hvor man adskiller subjektet fra objektet (Egholm, 2014, s. 105).

Det er menneskets bevidsthed og erkendelse, dvs. den måde, hvorpå fænomener fremtræder for individet, der er genstandsfelt i fænomenologien. Perspektivet er, at fænomener altid er fænomener for nogen. Det er derfor ikke muligt at studere fænomener, uafhængigt af hvem de fremtræder for. Fænomeners forskellige fremtræden for forskellige mennesker i forskellige kontekster betyder, at de må forstås og fortolkes ideografisk, altså i forhold til hvordan det enkelte fænomen fremtræder for det enkelte individ (Egholm, 2014, s. 105).

Videnskab kan i det fænomenologiske perspektiv ikke være værdifrit. Det er den logiske konsekvens af, at man i fænomenologien ikke kan adskille subjekt og verden. Det findes ikke et særligt privilegeret sted, hvorfra man kan observere en genstand. Dermed kan verden ikke betragtes objektivt.

### **Intentionalitet**

En bærende ide i fænomenologien er, at individet altid er intentionelt. Dvs. at individet retter sin opmærksomhed og sine handlinger mod noget, og at individet har en intention med dette. Det er således individets rettetthed og intentioner, der er udgangspunktet, og det man lægger til grund for forståelsen af, hvordan fænomenet er (Egholm, 2014, s. 106).

Intentionaliteten betyder, at man altid vil opleve noget som værende noget bestemt, og på den måde betones menneskelivets subjektive side. Samtidig er der en samhørighed mellem subjekt og objekt, os og verden, der bevirker, at opdelingen mellem individet og verden ophæves, da individet og verden er gensidigt rettet mod hinanden.

### **Livsverden**

*”Livsverden er den verden vi lever i og tager for givet”* (Tanggaard, & Brinkmann, 2015, s. 219)

For Husserl er begrebet livsverden forudsætningen for andre erfaringer. Det handler om vores konkrete virkelighed – det som vi kan erfare og er fortrolige med, når vi f.eks. træffer

beslutninger eller kommunikerer. Skal man skal beskrive fænomener, som de er, er det afgørende at tage afsæt i netop den virkelige verden.

Videnskaben i det fænomenologiske perspektiv skal ikke skabe eller definere verden, men derimod tilpasse sig. Der bliver således ikke skabt ny viden i fænomenologien, men derimod skabt synlighed om de implicitte meninger og betydninger i vores dagligdag.

### **Reduktion**

Reduktion, der betyder at lede tilbage, er et andet af fænomenologiens centrale begreber. Reduktion handler om at sætte sin forforståelse om et fænomen i parentes for derved at kunne nå frem til en fordomsfri beskrivelse (Tanggaard, & Brinkmann, 2015, s. 220). Gennem reduktion holder man sig åben og muliggør en beskrivelse af fænomenet, præcist som det præsenterer sig for bevidstheden. Man forsøger med andre ord at se bort fra tidligere erfaringer og teorier, der har relation til fænomenet. Formålet med det er at kunne møde fænomenet, som var det første gang. Dermed må man ændre sin indstilling og møde fænomenet fordomsfrit og intuitivt.

### **Det fænomenologiske perspektivs betydning for vidensskabelse i specialet.**

Det videnskabsteoretiske perspektiv har betydning for vores vidensskabelse i specialet. Fænomenologien, har et induktivt og ideografisk perspektiv, hvilket giver mulighed for at se fænomenet fra mere end en teoretisk side og bevirker samtidig, at vi undgår reduktion af materialet (Egholm, 2014, s. 113).

Metodemæssigt betyder det fænomenologiske perspektiv også, at man må udvise époque, altså refleksiv tilbageholdenhed, i sin analyse og forholde sig til subjekternes beskrivelser af fænomener uden fordomme, og som om de var helt ukendte, hvis man vil forstå fænomener i et førstepersonsperspektiv (Egholm, 2014, s. 113).

Subjektet kan ikke adskilles fra verden i det fænomenologiske perspektiv. Som tidligere beskrevet, så kan videnskab ikke være værdifri – faktisk er det netop værditillæggelsen, der får fænomenet til at træde frem. Generelt rummer fænomenologien stor frihed i forhold til, hvordan man vil indsamle data og undersøge fænomener, men det er et krav, at det er relevant i forhold til det fænomen, man undersøger

*”Det fænomenologiske perspektiv rummer ikke forudbestemte krav om, hvordan man skal indsamle data og undersøge fænomener”. (Egholm, 2014, s. 113)*



Det kan f.eks. ske gennem en behandling af forskellige relevante dokumenter. I den forbindelse er det vigtigt ikke på forhånd at have lagt sig fast på, at alle data skal passe ind i teori, men derimod at lade materialet åbne sig for forskeren, der så kan fortolke det. (Egholm, 2014, s. 115). I vores dataindsamlingsmetoder og analysestrategier har vi valgt de metoder og strategier, der er relevante i forhold til at forstå meningsmønstre hos ledelseskommisionen. Fokus er på ledelseskommisionens forståelse af det personlige ledelsesgrundlag og dets formål.

## Kapitel 3

### Metode

I vores vidensindsamling har vi anvendt kvalitativ metode i form af dokumentanalyse. I relation til vores undersøgelsesspørgsmål mener vi, at den kvalitative metode er meget anvendelig, idet man i den kvalitative forskning er optaget af, hvordan noget siges, gøres, opleves, udvikles eller fremtræder, og de kvalitative tilgange er udviklet, så det er muligt at belyse bl.a. menneskelige oplevelser og erfaringsprocesser (Tanggaard, & Brinkmann, 2015, s. 13-14).

Designet i specialets undersøgelse hænger sammen med, hvilken viden vi gerne vil opnå i forhold til belysningen af vores problemstilling. Formålet med vores empiri er netop at få et indblik i, og mulighed for at forstå, hvorfor vi skal have et personligt ledelsesgrundlag. Hvad er det ledelseskommisionen mener, at det kan bruges til? Kan det f.eks. danne grundlag for organisatorisk læring, kan det styrke lederidentiteten, og tager det højde for kompleksiteten?

Gennem en kvalitativ metode, i vores tilfælde dokumentanalyse, er det muligt for os at søge en forståelse af både sociale processer og personer, og hvordan de tænker og føler i forskellige sammenhænge eller omkring fænomener (Brinkmann, & Tanggaard, 2015, s.14).

Den kvalitative forskning tilstræber at forstå menneskelivet ”inde fra” livet selv – i lokale praksisser, hvor livet leves. Interessen samler sig om de menneskelige aktørers perspektiver på og beretninger om verden. Dette harmonerer med vores ønske om, gennem en række publikationer fra ledelseskommisionen, at finde ud af, hvorfor vi skal have et personligt ledelsesgrundlag. Vi er derimod ikke interesserede i kvantitative data om, hvor mange der f.eks. har lavet et personligt ledelsesgrundlag. Det empiriske materiale i dette speciale fremkommer således gennem en kvalitativ dokumentanalyse. I det følgende redegør vi for dokumentanalysen som metode, vores fortolkningsstrategi samt valg af teori og de overvejelser, der er knyttet til disse valg.

### Dokumentanalyse

Valget om at benytte dokumentanalyse som dataindsamlingsmetode betyder, at vores empiriske undersøgelse udelukkende er baseret på et nærmere defineret sæt af dokumenter. Dokumentanalyse kan ifølge Kenneth Lynggaard, professor ved Roskilde Universitet, benyttes indenfor en bred vifte af undersøgelsesområder og bruges bl.a. til at afdække processer eller udviklinger i f.eks. normer og praksisser. Dokumentanalyse rummer dog også en række udfordringer, som man må forholde sig til, når de benyttes i empiriske

undersøgelser. Det drejer sig om de kriterier, vi benytter i forbindelse med indsamlingen af vores dokumentmateriale, hvordan vi får adgang til samme, hvordan kan vi gennemføre en systematisk analyse, og efterfølgende hvordan får vi præsenteret resultaterne på en hensigtsmæssig måde (Lynggaard, 2015, s. 153).

### **Hvad er et dokument**

Men hvad karakteriserer overhovedet et dokument? Et dokument defineres som sprog fikseret i tekst og tid. Begrebet tekst kan defineres bredt og rumme både fotografier, video, fysiske objekter m.m. I dette speciale arbejder vi med skrevne dokumenter, hvilket betyder, at et dokument udgøres af sprog

*”I generelle termer kan et dokument siges at være sprog, som er fikseret i tekst og tid”.*  
(Lynggaard, 2015, s. 154)

I dokumentanalyse skelner man mellem primære, sekundære og tertiære dokumenter. Det betyder, at der tages udgangspunkt i, hvilke aktører et dokument cirkulerer mellem på hvilket tidspunkt.

**Primære dokumenter** – er dokumenter, der cirkulerer mellem et begrænset antal aktører, og de er ikke beregnet til en bredere skare. Primære dokumenter ligger tidsmæssigt tæt på den eller de begivenheder, dokumenterne referer til. Det kan f.eks. være personlige breve, et mødereferat mv. Adgangen til dokumenter af denne type vil ofte være begrænset, f.eks. under henvisning til, at de indeholder følsomme oplysninger. Det kan være i forhold til personer, virksomheder eller politiske forhold. Adgangen til denne type af dokumenter kan også være reguleret i lovgivningen. Det gælder ofte for forskellige typer af offentlige dokumenter, der er reguleret under Arkivloven. Derimod er adgangen til private dokumenter, såsom breve eller private virksomheders interne dokumenter, ofte mere afhængig af vel- eller modvilje hos dem, der har produceret dokumenterne (Lynggaard, 2015, s. 154-155).

**Sekundære dokumenter** – disse har ikke nødvendigvis offentligheden som målgruppe, men er i princippet tilgængelige for alle, der ønsker at se dem i umiddelbar nærhed af den begivenhed, dokumenterne referer til. Det drejer sig f.eks. om lovtekster, hensigtserklæringer fra interesseorganisationer og regeringsrapporter. Der kan eksistere flere dokumenttyper fra samme begivenhed. F.eks. kan der fra forhandlingsmøder være både primære dokumenter som mødereferater, der kun er tilgængelige for mødedeltagerne, og sekundære dokumenter, f.eks. hensigtserklæringer, der kan være offentligt tilgængelige for en bredere skare.

**Tertiære dokumenter** – er dokumenter, der er produceret efter den begivenhed, de refererer til. Det kan f.eks. være akademiske bøger eller baggrundsavisartikler. Fælles for teksterne er, at de indeholder en analytisk bearbejdning af situationer og begivenheder, efter disse har fundet sted. Tertiære dokumenter er tilgængelige for alle, der måtte ønske det (Lynggaard, 2015, s. 155).

### **Dokumenters anvendelsesmuligheder**

Der findes mange muligheder i forbindelse med at benytte dokumenter som datagrundlag, og kendskabet til de forskellige dokumenttyper er relevant i forhold til det, man ønsker at undersøge. Primære dokumenter vil f.eks. være relevante, hvis man vil undersøge den magtudøvelse, der finder sted bag lukkede døre, hvorimod tertiære dokumenter kan være relevante i forbindelse med en analyse af en videnskabelig debat

*”Et dokument vil ligeledes kunne bidrage med data, som udtrykker det rationale, som dokumentet var et udtryk for på det tidspunkt, hvor dokumentet blev produceret”.*

(Lynggaard, 2015, s. 155)

Derudover er det det særlige ved dokumentanalyse, at dokumentanalytikeren som hovedregel ikke har deltaget i produktionen af dokumentet. Dokumentet er netop ikke produceret med det formål, at det skal generere data til en analyse. Afsendere kan dog have en forventning om, at de dokumenter, de producerer, på et senere tidspunkt, kan blive genstand for en analyse.

En vigtig pointe i forbindelse med dokumenter er ifølge Kennet Lynggaard, at de ikke giver mere eller mindre adgang til sandheden om et givent fænomen, men at den type af data, der genereres gennem dokumenter, er en anden end den, der genereres ved f.eks. interview (Lynggaard, 2015, s. 156).

### **Generering af dokumenter**

Som allerede nævnt er undersøgelsesspørgsmålet afgørende for, hvilke dokumenter der er relevante at indsamle, og i nogle tilfælde vil det klart definere, hvilke dokumenter der er nødvendige. Andre gange er det dog nødvendigt at se mere på kriterierne for, hvilke dokumenter der kan bidrage til, at undersøgelsesspørgsmålet kan besvares. Dette kan gøres gennem det, der kaldes sneboldmetoden (Lynggaard, 2015, s. 157). Denne metode går ud på at definere et eller flere moderdokumenter, hvorefter referencer i dette dokument forfølges i andre dokumenter, indtil der ikke kan spores flere referencer. Det vil dog ofte være sådan, at det er analytikeren, der vurderer, hvornår der ikke findes flere nye dokumenter, som vurderes

at være væsentlige for analysen. Dette punkt, hvor der ikke findes flere nye relevante dokumenter for analysen, kaldes også for mætningspunktet (Lynggaard. 2015, s. 157).

### Specialets dokumenter – dokumentanalyse

#### Udvælgelse og vurdering af dokumenter til specialet

Vores undersøgelsesspørgsmål definerer stort set, hvilke dokumenter der er relevante for dokumentanalysen. Vi har dog foretaget en sporing af referencer mellem dokumenter efter sneboldmetoden og på den baggrund vurderet og fundet analysens dokumenter. Derefter har vi udpeget et moderdokument. De endelige dokumenter i analysen er således knyttet sammen af referencer (Lynggaard, 2015, s. 157-158).

#### Præsentation af analysens dokumenter

Dokumenterne i denne analyse er overvejende tertiære dokumenter, da de er tilgængelige for alle og produceret efter den begivenhed, de referer til. Dvs. ledelseskommisionen har arbejdet, undersøgt og indsamlet deres materiale og derefter publiceret de dokumenter, der indgår i vores analyse.

Grænsen mellem sekundære og tertiære dokumenter er ikke entydig, og man kan argumentere for at specialets dokumenter ligger på grænsen mellem sekundære og tertiære. Dokumenterne er alle offentlige til gængelige via Ledelseskommisionens hjemmeside –

[www.ledelseskom.com](http://www.ledelseskom.com) – men dokumenterne har ikke nødvendigvis den brede offentlighed som målgruppe. De henvender sig til primært offentlige ledere.

#### Præsentation af analysens dokumentmateriale

| Afsender                 | Dokumenttitel                                                                | Type af dokument                               | Dokumentets væsentlighed  |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------|
| Ledelseskommisionen 2018 | Ledelseslyst og ledelsesglæde                                                | Katalog over konkrete og praktiske initiativer | Moderdokument<br>Monument |
| Ledelseskommisionen 2018 | Dit personlige ledelsesgrundlag –<br><i>Startkit fra Ledelseskommisionen</i> | Manual                                         | Monument                  |
| Ledelseskommisionen 2018 | Sæt borgerne først                                                           | Rapport                                        |                           |
| Ledelseskommisionen 2018 | Sæt borgerne først –<br><i>Anbefalinger fra Ledelseskommisionen</i>          | Katalog over ledelseskommisionens anbefalinger | -                         |

## **Vurdering af dokumenterne i analysen**

Dokumenterne i analysen er vurderet i forhold til fire parametre, nemlig autenticitet, troværdighed, repræsentativitet og mening.

### **Autenticitet**

Dokumentanalysens vurdering af autenticitet er en vurdering af, om afsender entydigt kan identificeres. Dokumenterne i denne analyse vurderes til at være autentiske. Kommissionen blev nedsat af den daværende VLAK-regering, og kommissionens medlemmer blev udpeget af ministeren for offentlig innovation. Det fremgår tydeligt, hvem der var hhv. medlemmer og formand for kommissionen. Der blev ligeledes udarbejdet et kommissorium for arbejdet, og alle resultater blev præsenteret på en konference d. 12. juni 2018. Det personlige ledelsesgrundlag er ”opfundet” og anbefalet af Ledelseskommisionen, og vi vurderer således, at det bidrager til belysningen af vores undersøgelsesspørgsmål (Lynggaard, 2015, s. 163).

### **Troværdighed**

Samtlige dokumenter i vores analyse er udgivet på Ledelseskommisionens hjemmeside og er tydeligt markeret med Ledelseskommisionen som afsender. Derudover har der været afholdt en række arrangementer på baggrund af resultaterne i de publicerede dokumenter, og der har ligeledes været omtale og mediedækning af Ledelseskommisionens arbejde. Vores analyse består udelukkende af publikationer fra Ledelseskommisionen. ledelsesgrundlag (Lynggaard, 2015, s. 164).

### **Repræsentativitet**

Ledelseskommisionen har i forbindelse med deres arbejde udgivet en række publikationer. I flere af dem beskriver de, at man bør have et personligt ledelsesgrundlag. De er også kommet med en publikation, som de kalder et startkit. Det er en manual med helt konkrete trinvisse anvisninger – en opskrift, så at sige, på, hvordan man kan arbejde med at skrive et personligt ledelsesgrundlag. Ledelseskommisionens publikation om det personlige ledelsesgrundlag er det, der danner grundlaget for arbejdet med dette i det offentlige, og selvom der er andre udbydere, der også arbejder med dette, så vurderer vi, at dokumenterne om dette fra Ledelseskommisionen er repræsentative (Lynggaard, 2015, s. 164).

## **Mening**

Vurderingen af mening i dokumenter handler om, hvor klart meningen fremstår. I dokumenterne fra Ledelseskommisionen er sproget klart, og det fremstår gennemarbejdet. Undervejs bliver begrebet og forskellige data både forklaret og illustreret i figurer og faktabokse. Alt i alt fremstår meningen klart (Lynggaard, 2015, s. 165).

## **Opsamling på dokumentanalyse**

Den elementære dokumentanalyse er vores evaluering og saglige vurdering af kvaliteten og karakteren af de dokumenter, som vi finder relevante i besvarelsen af vores undersøgelsesspørgsmål. Vi har vurderet kvaliteten og karakteren af hvert dokument i forhold til problemstillingen i specialet. Specialets empiri består af fire dokumenter fra en afsender.

Det er vores vurdering, at samtlige dokumenter er valide kilder til vores undersøgelse af hvorfor vi skal have et personlige ledelsesgrundlag, idet de alle bidrager til afklaring af vores problemstilling. Alle de valgte dokumenter har såvel autenticitet som troværdighed, ligesom de er repræsentative og meningen fremstår klart. Vi har bevidst valgt dokumenter, der berører meningen og tilblivelsen af det personlige ledelsesgrundlag og fokuseret på disse. Dokumenter som Ledelseskommisionen ellers har brugt og/eller produceret i forbindelse deres arbejde, er fravalgt, hvis der ikke har været en direkte relation til vores problemstilling.

## **Hermeneutisk fortolkningsstrategi**

Specialets analysestrategi taget afsæt i hermeneutikkens to grundbegreber – fortolkning og mening, og vi benytter således hermeneutikken som metodisk greb.

Hermeneutikkens udgangspunkt er at fortolke i stedet for at forklare, idet ting i verden altid tillægges mening af det individ, der oplever det. Ud fra et perspektiv, der er forankret i den konkrete tid og det konkrete sted, ønsker hermeneutikken at forstå, hvordan individer opfatter bestemte fænomener og begivenheder (Egholm, 2014, s. 90). Vores fortolkning bygger på den filosofiske hermeneutik, som den kommer til udtryk hos filosofen Hans-Georg Gadamer.

Der er således fokus på aktørernes forståelse og intentioner. I dette speciale ønsker vi at forstå, hvordan ledelseskommisionen opfatter det personlige ledelsesgrundlag og deres intentioner med det for derigennem at kunne svare på vores problemstilling.

## **Forforståelse**

I den filosofiske hermeneutik er forforståelse betragtet som en grundstruktur i den menneskelige væren, og Gadamer mener, at mennesket altid i mødet med andre medbringer

det, han kalder for-forståelse, før-meninger og for-domme. De får stor betydning for den fortolkning, man laver af f.eks. sociale handlinger, interviews og skriftligt materiale (Järvinen, & Mik-Meyer, 2017, s. 128)

*”at vi forud for enhver meningsdannelse allerede har formeninger om en sag, og at vi forud for enhver konkret vurdering allerede har fældet en række domme”.* (Järvinen, & Mik-Meyer, 2017, s. 135)

Vi kan altså ifølge Gadamer aldrig begynde fra et fuldstændig ubeskrevet blad, og selvom vi ofte knap er klar over, at vi har disse fordomme og for-forståelser, er det gennem de briller, der ikke er mulige at tage af, at vi ser verden.

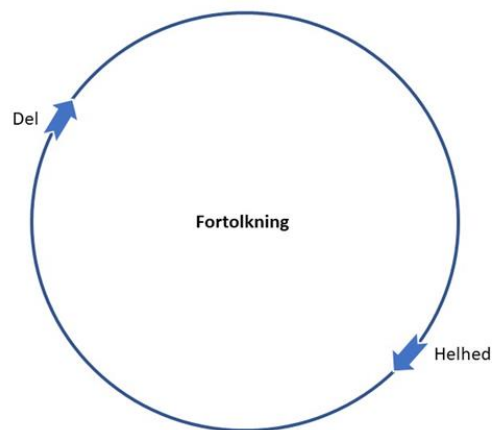
### **Horisontalsammensmeltning**

På trods af vores forforståelse og fordomme er det muligt for os at bevæge dem i mødet med fænomenet. Det kan f.eks. ske i forbindelse med et interview, hvor spørgsmål til det fænomen, vi gerne vil forstå, er bygget på de fordomme og forforståelser, vi har. Svarene på spørgsmålene vil også ofte bevirke, at vi justerer en lille smule på fordommene og forforståelserne, fordi de svar, vi får, tilføjer noget eller ikke helt er som forventet. Det nye ændrede udgangspunkt bliver således derfra, hvor vi stiller det næste spørgsmål, og dermed er vores forforståelse og fordomme forandret. Der er med andre ord skabt en konstant bevægelse mellem forforståelserne og mødet med det fænomen, vi undersøger. Når vores fordomme og forforståelser ikke flytter sig mere i mødet med fænomenet, er der sket det, Gadamer kalder for horisontalsammensmeltning (Egholm, 2014, s. 95-96).

### **Hermeneutisk cirkel**

Vi ønsker gennem vores empiri – publikationerne fra Ledelseskommissionen – at få viden, der kan bidrage til at besvare vores problemstilling. I analysen bevæger vi os frem og tilbage mellem en forståelse af det personlige ledelsesgrundlag som helhed og en forståelse af enkelte dele af det personlige ledelsesgrundlag.

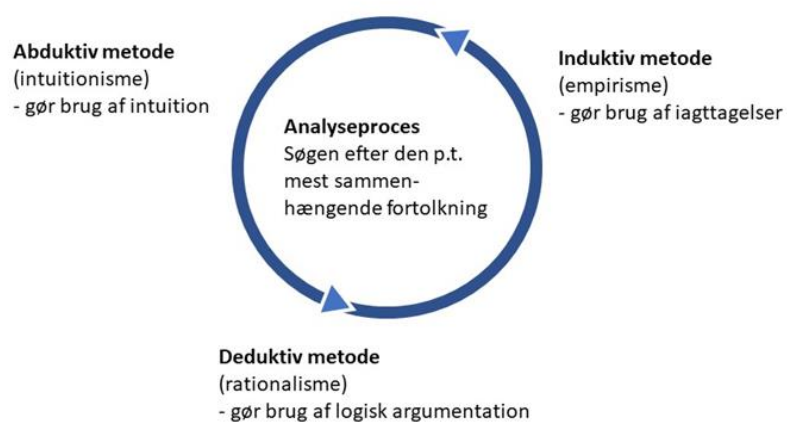




Figur 1 hermeneutisk cirkel (egen figur)

### Abduktiv slutning

I vores analyse har vi taget afsæt i henholdsvis vores teoretiske viden (deduktivt), de empiriske data fra dokumenterne (induktivt) og den abduktive metode. Vi bevæger os således ikke udelukkende fra teori til resultat (deduktion) eller fra resultat til teori (induktion), men et “både og”. Processen kan ses i figuren nedenfor.



Figur 2 Sammenhængen mellem iagttagelse, intuition og logisk argumentation (Alrø, Dahl, & Schumann, 2016)

Vores speciale er altså funderet i den kvalitative forskning med vores videnskabsteoretiske ståsted i fænomenologien og vores hermeneutiske fortolkningsstrategi. Vi har en opmærksomhed på og klarhed omkring epoché, forforståelse og vores rolle som forskere, men på trods af dette kan vi ikke afskrive vores egen subjektivitet i vores undersøgelse, det er os, der skaber dette speciale og står bag resultaterne i vores kvalitative undersøgelse, og således må hele vores fænomenologiske tilgang ses i lyset af os som de personer, vi er.

## Kapitel 4

### Teorivalg

I det følgende vil vi præsentere speciallets teorivalg.

#### Carl Otto Scharmer

Carl Otto Scharmer er født i Tyskland og lektor fra Massachusetts Institute of Technology, MIT og ophavsmand til Teori U fra 2007. En teori der gjorde op med ifølge Scharmer forældede måder at tænke ledelse på. Scharmer har fundet kernen i sin teori ved at rejse vreden rundt for at tale med mennesker, mange mennesker og ud fra disse snakke fundet de centrale dele i hans teori (Holm, 2020, s. 359). Scharmers teori U fik i årene efter lanceringen af teori U megen opmærksomhed, og blev en af tidens mest omtalte ledelsesteorier. Det gik så vidt at flere mente at Teori U ikke alene var løsningen på ledelsesmæssige udfordringer, men kunne være med til at løse blandt andet tidens økonomiske og klima orienteret kriser. Teori U blev set som en teori der rummede et stort potentiale (Hildebrandt et al., 2012, s. 7-8).

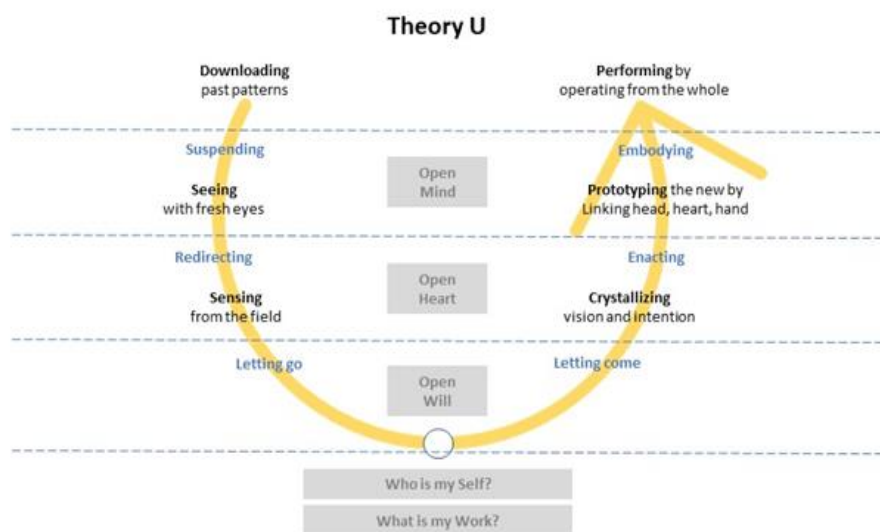
Ifølge Scharmer har de seneste mange års kriser i verden skabt en overbevisning om at alt globalt hænger sammen, dette gør at alt skal ses som en sammenhængende helhed og ikke som fragmenteret dele. Scharmer mener at det verdensomspændende syn som er båret af et lineært og logisk-rationelt paradigme skal nytænkes, et paradigme som bygger på at forandring og udvikling skabes på grundlag af allerede eksisterende viden og erfaring. Scharmers tanke er at nutidens organisationer tænkes fragmenteret og ikke som en sammenhængende helhed (Hildebrandt et al., 2012, s. 13). Netop dette syn på nutidens organisationer er grunden til, at vi finder Scharmer relevant i forhold til det personlige ledelsesgrundlag. Hos Scharmer kan lederen finde inspiration til at arbejde med sit ledelsesgrundlag. Det gælder både i forhold til det indholdsmæssige, men i høj grad også til hvordan lederen kan gå igennem arbejdsprocessen med at skrive sit ledelsesgrundlag.

Scharmer mener, at vores tids kriser kalder på en sammenhængende og helhedsorienteret håndtering, og skal tvinge vore tid ind i et nyt paradigme og gøre op med, for Scharmer, det forældede paradigme hvor det lineære og logisk-rationelt tænkende er dominerende. Vores tids kriser og udfordringer, kalder på en sammenhængende og helhedsorienteret håndtering hvor den kreative og irrationel tænkning bringes i spil, med denne nye tænkning mener Scharmer at tidens kriser og udfordringer er sikkert en mere bæredygtig håndtering (Hildebrandt et al., 2012, s. 13). Vi finder at dette harmonerer godt med Ledelseskommisionens ønske om at gøre det personlige ledelsesgrundlag til et

dialogværktøj, der fremmer samarbejde. Lederen må have et helhedsorienteret blik på sig selv og sin ledelse.

Teori U har fået sit navn efter teoriens U formet ramme. U´et har nogle iboende trin, syv i alt, som skaber bevægelsen igennem U´et, U´et har to sider og en bund, undervejs i den skabende proces rundt i U´et vil processen blive mødt af flere centrale teoretiske begreber (Hildebrandt et al., 2012, s. 7-8) Det centrale i Scharmers U-teori er netop at vi skal i bevægelse, da det er i bevægelsen, at vi opdager nye muligheder, og kan slippe det vi har gjort, for at gøre plads til noget nyt. (Hildebrandt et al., 2012 s. 361).

Selve Scharmers U-model består grundlæggende af syv trin som hver indeholder elementer som skal anvendes i processen mod nyt. U-modellen kan hjælpe lederen til at åbne op for mulighederne som vil genere læring, fremdrift og udvikling.



Figur 3 Viser teori U som model

Scharmer siger om processen med de syv trin i U-teorien at disse kan ses som et hus med syv forskellige rum, syv rum som vi skal igennem for at opnår vores mål, en varig forandring (Scharmer, 2016. s. 85).

## **Skridtene i Scharmers U-model**

Opgaven kommer ikke til at bruge selve U-modellen, formålet med en kort præsentation af de syv skridt, er at give en forståelse for den overordnede U-proces, hvor vi har valgt at trække relevante teoretiske elementer ud fra af, som vi har fundet relevante i forhold til opgavens problemformulering.

**Skridt 1.** som er downloading, hvor vi bevidst stopper med indgroede adfærd og mønster. Scharmer siger, at for at skabe rum for forandring skal der gøre plads til nytænkning, og dette er kun muligt ifølge U-teorien, hvis man gør op og ophøre med fortidens ofte betryggende adfærd, vi skal bevidst stoppe med det som Scharmer kalder downloading.

**Skridt 2.** at "se", med dette trin giver vi plads for nyt, dette er kun muligt når vi bevidst har stoppet downloading fra trin 1.

**Skridt 3.** er at "sanser" med dette trin følger vi vores fornemmelser, vi giver plads til at bruge vores sanser til at smage på det nye, og rette vores opmærksomhed mod det.

**Skridt 4.** indeholder et af U-teoriens spændende elementer, presencing det "skabende nærvær" vi frigiver os helt og holdent fra det tidligere og åbne op for fremtidens muligheder, vi står blottet og er klar på at tage imod det nye.

**Skridt 5** "udkrystallisere" dette skal være med at give et overblik over de mulige versioner der er til rådighed for håndteringen af problemet, med det mål at kunne opnå en ønsket forandring.

**Skridt 6** gå i sin enkelthed ud på at afprøve den endelige valgte version, trinnet har karakteren "prototyping", hvor den valgte version afprøves.

**Skridt 7** og det sidste skridt indeholder den endelige "proforming". Hvor den valgte versionen er omsat til praksis og forandring er i mål. (Hildebrandt et al., 2012, s. 26-70) (Scharmer, 2016, s. 84-85).

Vi har udvalgt nogle af U-teoriens centrale begreber og disse er. Det tomme lærred, den blinde plet, vores to jeg ér, den sansende nærvær-presencing, det åbne, sind, hjerte og vilje, og endeligt kommer opgaven til at beskæftige sig med Scharmers syn på kompleksitet.

### **Argyris og Schön**

Det personlige ledelsesgrundlag fra Ledelseskommissionen bevæger sig mellem det individuelle, det relationelle og det organisatoriske. Det er lederens individuelle læringsproces

i udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget, der er udgangspunktet og det skal medvirke til at skabe et dialogforum om ledelse. Til at belyse de perspektiver finder vi det relevant at inddrage Argyris og Schön, og deres teori om organisatorisk læring. Professor Chris Argyris, Harvard University, USA, og Donald A. Schön, professor i byplanlægning og uddannelse ved Massachusetts Institute of Technology, er nok de mest berømte og mest citerede forskere indenfor feltet organisatorisk læring. og særligt deres bog *Organizational Learning II* fra 1996 er et meget benyttet, når det handler om organisatorisk læring.

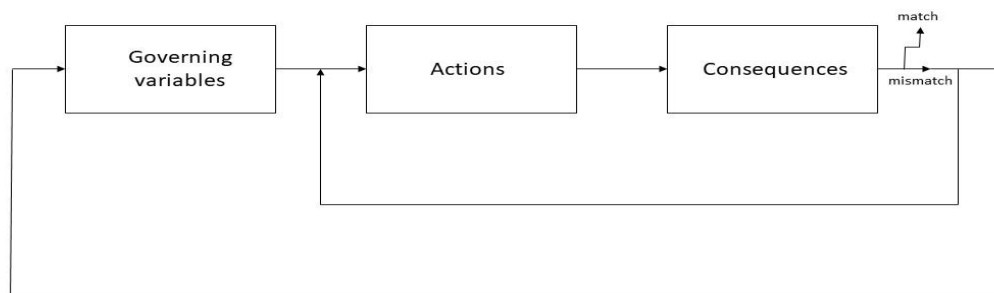
Argyris og Schön lægger meget vægt på individet i forhold til læring, men de anser også interaktionen mellem individet og omgivelserne for vigtigt. Deres læringsforståelse er, at det er individerne i organisationen der lærer og organisatorisk læring kan aldrig finde sted uden at individerne lærer (Argyris, & Schön, 1996).

Det passer godt sammen med det personlige ledelsesgrundlag, hvor det er lederen, der er i fokus i forbindelse med udarbejdelsen af sit ledelsesgrundlag. Selv om Argyris og Schön lægger meget vægt på individet i forhold til læring, så anser de også interaktionen mellem individet og omgivelserne for vigtigt, og på den måde ser vi den yderligere relevante, idet Ledelseskommisionen netop ønsker at ledelsesgrundlaget skal være med til at skabe et dialogforum mellem ledelse og medarbejdere i organisationen. Argyris og Schön definerer organisatorisk læring således

*"Organizational learning occurs when individuals within an organization experience a problematic situation and inquire into it on the organizations's behalf. They experience a surprising mismatch between expected and actual results of action and respond to that mismatch through a process of thought and further action that lead them to modify their images of organization or their understanding of organizational phenomena and to restructure their activities so as to bring outcomes and expectations in line, thereby changing organizational theory-in-use. In order to become organizational, the learning that results from organizational inquiry must become embedded in the images of organization held in its member's minds and/or the epistemological artifacts (the maps, memories, and programs) embedded in the organizational environment". (Argyris, & Schön, 1996, s. 16)*

Organisatorisk læring handler om, hvordan en organisation løser problemer og retter fejl i forbindelse med et mismatch mellem det, man havde forventet, og det der faktisk sker, ved egne eller andres handlinger. Enhver organisation eksisterer for at løse bestemte opgaver. En organisation kan gennem sine handlinger opnå en række ønskede konsekvenser og på den

måde løse sine opgaver. Organisatoriske læring opstår, når der enten er match eller mis-match mellem handlinger og konsekvenser. Argyris og Schön skelner mellem to typer af læring: single-loop og double-loop læring. Begge opstår når der er et mismatch mellem handlinger og de ønskede konsekvenser. Single loop og double loop læring har relevans for både individuel læring og organisatorisk læring.



Figur 4 viser Single- og Double-Loop læring

#### Lotte Bøgh Andersen

Lotte Bøgh Andersen er ph. d., er professor ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet og leder af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse. Hun forsker bl.a. i offentligt ansatte og deres ledere og i private leverandører af offentlige serviceydelser. Hun spiller en dobbelt rolle i vores speciale. Dels er/var hun medlem af Ledelseskommissionen, og dels står hun bag flere af de teoretiske dele vi har benyttet. Det gælder hendes bidrag til forskningen i Public Service Motivation – PSM og transformationsledelse. Lotte Bøgh Andersen har gennem sin forskning bl.a. fokuseret på betydningen af ledelse motivation. Det er netop dette og hendes forskning i Public Service Motivation vi finder interessant og relevant i forbindelse med vores undersøgelse af hvorfor vi skal have et personligt ledelsesgrundlag. Derudover har Lotte Bøgh Andersens forsket indenfor velfærdsområdet og i en dansk kontekst. Vi finder hende yderligere relevant og interessant på grund af hende rolle i Ledelseskommissionens arbejde.

#### Helle Hein

Helle Hein er cand. merc. og Ph.d Helle Hein er selvstændig forsker. Et af Helles store fokuspunkter har været motivation og ledelse. Helle har sat sit præg ved at have lavet en motivationsteori i form af arketypeorien.

I denne opgave har vi valgt at anvende Helle Heins perspektiv på motivation og lederens forståelse af flowteorien.

### Hanne Kathrine Krogstrup

Hanne Kathrine Krogstrup er professor MSO i evaluering og organisationsudvikling ved Institut for Kultur og Læring. Lederen har gennem sine lederjob i det offentlige høstet stor erfaring med ledelse af drift, udvikling og innovation. Derudover er lederen uddannet cand.scient.adm og har ligeledes en ph.d.-grad. Hanne Kathrine Krogstrup har specialiseret sig indenfor evaluering i teori og praksis, brugerinvolvering og capacity building. et emne som lederen i 2017 udgav bogen Samskabelse og capacity building i den offentlige sektor om. Derudover har lederen bl.a. udgivet Evalueringsmodeller og Kampen om evidens: Resultatmåling, effektevaluering og evidens. I bogen evalueringsmodeller beskæftiger Hanne Kathrine Krogstrup sig bl.a. med kompleksitet i forhold til sociale problemer og interventioner. Det er netop her vi selv, og Ledelseskommisionen oplever kompleksitet i forbindelse med løsningen af kerneopgaven. Det er bl.a. det der er grunden til, at vi har valgt at inddrage lederen. I hendes nuværende forskning, som leder af forskningsgruppen Capacity Building and Evaluation (CABE) bidrager lederen til at leverer forskningsbaseret viden og videns produkter, der bidrager med kapacitetsopbygning, evaluering og organisationsudvikling i både private, offentlige og frivillige organisationer. Hanne Kathrine Krogstrup har således viden og erfaring bl.a. på velfærdsområdet inden for en dansk kontekst og det både indenfor det private og offentlige område. Netop lederens viden inden for velfærdsområdet og erfaringen fra både offentlig og private område, finder vi relevant for vores mulighed for at svare på vores undersøgelsesspørgsmål, idet vi netop bevæger os inden for disse områder med vores udgangspunkt i Ledelseskommisionens ledelsesgrundlag.

Samtidig arbejder Hanne Kathrine Krogstrup ud fra princippet om dobbelt gyldighed, hvor forskning bedrives, så den forbedrer praksis og medvirker til udvikling af organisationer og institutioner samtidig med, at forskningen kvalificeres igennem praksis. Den tilgang finder vi relevant i forhold til vores problemstilling, fordi vi gerne vil undersøge hvorfor vi skal have et personligt ledelsesgrundlag.

Vi har flere forskellige teorier med i dette speciale. De har det fællestræk, at de alle hører under den humanistiske psykologi.



## Kapitel 5

For at kunne nærme os et svar på opgavens problemformulering – hvorfor vi skal have et personligt ledelsesgrundlag – har vi valgt nogle teorielementer ud, som vi mener har afgørende betydning for opgavens svar. Ledelseskommisionen finder det styrkende for lederen og samarbejdet, hvis lederen har et grundlag at lede ud fra – et grundlag som kan være skabende for dialog og gennemsigtighed for og omkring ledelse (Ledelseskommisionens-Startkit, 2018, s. 2).

### Stjernespids 1

Vi finder det relevant for svaret at kigge nærmere på selve lederprofilen. De udvalgte teoretiske elementer i denne stjernespids skal være med til at stille skarpt på selve lederprofilen. Vi vil henlede vores opmærksomhed på elementerne lederidentitet, lederskab og udvalgte teoribegreber fra en større forandringsteori – Teori U (Scharmer, 2016), som vi finder relevant for lederens og dennes vej til at lære sig selv at kende i processen hen mod udviklingen af et personligt ledelsesgrundlag. Med fokus på udvalgte dele af Scharmers U model, mener vi, at vi kan opnå en indsigt i lederprofilen og den personlige proces, som den enkelte leder skal igennem for at opbygge et godt fundament til at udvikle sit eget personlige ledelsesgrundlag på.

Et personligt ledelsesgrundlag kan være en god måde at lære sig selv at kende på: ”Hvem er jeg som leder”? Dette kræver, at lederen tager sig tid at reflektere over egen praksis og får en dialog med sig selv. Hvem er jeg som leder, og hvad betyder noget for mig? Dermed er rammen for dit personlige ledelsesgrundlag sat fri – det skal passe til dig og den kontekst, du befinder dig i (Ledelseskommisionens-Startkit, 2018, s. 3). Dermed sagt, at du skal have mod på bevidst at reflektere over egen praksis.

### Lederidentitet – hvem er jeg?

Måden du leder på, har stor indflydelse på andre mennesker, og selvfølgelig særligt på dine medarbejdere. Din ledelse har indflydelse på medarbejdernes arbejdsglæde, gejst og motivation og deres endelige præstation. At være leder betyder, ifølge Ledelseskommisionen skal du være dig dit ansvar overfor dine medarbejdere bevidst. Du skal som leder bruge energi på at opbygge din lederidentitet. Det betyder, at du som leder skal se formålet med at tage lederidentiteten på dig. Lederidentiteten handler om, hvordan man opfatter sig selv som leder.

Ifølge Ledelseskommisionen findes der flere professionelle identiteter, men lederidentiteten er markant anderledes og adskiller sig fra f.eks. den fagprofessionelle identitet, som tager sig

af et fagområde, faglige opgaver, funktioner, processer og systemer. Lederen med fokus på lederidentiteten tager sig derimod primært af mennesker (Ledelseskommissionen-Ledelseslyst og ledelsesglæde, 2018, s. 6).

Ledelseskommissionen beskriver i deres hovedpublikation, at ledere skal kunne formulere tydelige og ambitiøse mål med det sigte, at disse mål skal have positiv virkning på kerneopgaven og på medarbejdernes lyst til at gøre en positiv forskel for borgerne og samfundet. Lederen skal kunne se vigtigheden i at vinde medarbejdernes lyst til at arbejde for kerneopgaven, og lederen spiller således en stor rolle i forhold til den kvalitet, der i sidste ende ender med at blive leveret til borgerne. Lederens evne til at kunne sætte retning, vise målene til at nå visionen tydeligt og sprede gejst og arbejdsglæde er uhyre vigtig. Medarbejdertilfredshed har nemlig stor betydning for organisationens evne til at kunne levere god kvalitet og et godt resultat. (Ledelseskommissionen-Sæt borgeren først 2018, s. 42)

Der er således et spænd og en forskel fra fagidentitet til lederidentitet. Der kan godt være plads til begge identiteter, men man er først og fremmest leder. Det er det, der menes, når Ledelseskommissionen skriver, at lederen skal tage lederidentiteten på sig. Lederen skal som noget naturligt føle og sige ”jeg er leder” før f.eks. lærer eller pædagog. Graden af, hvordan man forstår sig selv som leder, har afgørende betydning for ens handlinger som leder. (Ledelseskommissionens- spørgeundersøgelse om identitet, 2018).

I forskningen om ledelse findes svaret på, hvordan forskellige faggruppers oprindelige fagidentitet har indflydelse på faggruppens vægtning af fag- og lederidentitet. Hos læger ser man f.eks., at deres fagidentitet kommer før deres lederidentitet. De ser sig først og fremmest som læger, mens der hos andre faggrupper, f.eks. plejehjemsledere, ses en meget høj grad af lederidentitet, og hos andre igen ses der en blanding mellem af fagidentitet og lederidentitet. (Ledelseskommissionens- Sæt borgerne først, 2018, s. 47-48).

Ledelseskommissionen beskriver i publikationen *Ledelseslyst og ledelsesglæde* fra 2018, at det at finde sin lederidentitet kan være en rejse ad flere veje, og der er stor forskel fra leder til leder på, hvor lang rejsen bliver, før den enkelte leder har fundet sin lederidentitet. For nogle er det en vedvarende proces. Lederidentiteten kan som skrevet bestå af flere dele, og som nævnt kan fagidentitet være en del af lederidentiteten, men det er lederidentiteten, der skal stå forrest og skal være stærkest ifølge Ledelseskommissionen (Ledelseskommissionen-ledelseslyst og ledelsesglæde 2018, s. 7).

Ledelseskommisionen har i en stor spørgeundersøgelse undersøgt variationerne i oplevelsen af egen lederidentitet. I spørgeundersøgelsen har Ledelseskommisionen spurgt 4000 ledere om deres vurdering af egen lederidentitet. I denne undersøgelse bliver det bekræftet, at det er forskelligt, hvad der spiller ind i lederidentiteten. Undersøgelsen viser bl.a. en sammenhæng mellem lederidentitet og anciennitet. Det betyder altså noget for oplevelsen af lederidentitet, hvor længe lederen har været leder. (Ledelseskommisionens-spørgeskema undersøgelse om identitet, 2018).

En leder med en stærk lederidentitet har en stor bevidsthed om sin rolle som leder, men har også en udtalt lyst til at lede sine medarbejdere. Medarbejderne har brug for en leder, der kan sætte retning for organisationen og formidle organisationens mål, og som kan udøve nærløselse og udvise begejstring, hvilket resulterer i tilfredse medarbejdere. Ledere med en stærk lederidentitet, som med andre ord hviler i identiteten, ser medinddragelse og distribueret ledelse som en selvfølge. Gevinsten af en stærk lederidentitet er, at lederen som belønning vil opnå medarbejdernes følgeskab, som til gengæld vil være motiveret for at yde en indsats for organisationen. Dog sker udviklingen af en stærk lederidentitet ikke af sig selv, og derfor er det vigtigt, at organisationen prioriterer en dygtiggørelse i ledelse som en fast del af lederens kompetenceudvikling. (Ledelseskommisionen-Sæt borgerne først, 2018, s. 47-51).

### **Disciplinen som leder**

Elmholdt, Keller & Tanggaard redegør for, at der er en væsentlig ændring i opfattelsen af selve ledelsesdisciplinen, og at ledelse i nyere tid anses som en tillært disciplin, gående fra en forståelse af, at evnen for ledelse er medfødt, til nu, at ledelse ses om en tillært kompetence, der hele tiden skal trænes og forfines. Dette gør, at der stilles skarpt på det personlige lederskab og at lære sig selv at kende som leder, og hvilke metoder lederen leder andre ud fra, sammen med en opmærksomhed på, hvordan lederen leder sig selv, og ikke mindst hvordan denne agerer i forandringer og kriser og skaber læring (Elmholdt et al., 2013, s. 25-26).

### **Den autentiske leder**

I Ledelsespsykologien beskrives autenticiteten hos lederen som en atmosfære, der giver en følelse af ægthed, der kommer til udtryk i lederens tilstedeværelse både fysisk, mentalt og følelsesmæssigt. Med en tro på sig selv vil disse tilstande komme mere naturligt for den autentiske leder.

Der nævnes fem karakteristika, som den autentiske leder bærer med sig:

- Troen på sig selv og sine værdier. Forventningerne til den autentiske leder fra andre behøver ikke være de samme, som denne har til sig selv.
- Den autentiske leder er motiveret af egen indre drivkraft og egne overbevisninger og forventer ikke anerkendelse.
- Den autentiske leder er sin egen og tager udgangspunkt i egne værdier.
- Den autentiske leders handlinger tager udgangspunkt i egne værdier og overbevisninger.

De iboende intentioner og kendetegn hos den autentiske leder vil i samspillet med medarbejderne komme til udtryk ved en socialt skabende kontekst, som skal ses i organisationens kulturelle ramme. Det er væsentligt for den autentiske leder, at dennes lederskab udføres på en meningsfuld måde.

Det kan lyde meget simpelt at bedrive autentisk ledelse, men det kræver stort mod at være en autentisk leder, da det kræver stor følelsesmæssig og kropslig balance (Elmholdt et al., 2013, s.43-48).

#### Carl Otto Scharmers bidrag til lederen

Når en leder skal give sig i kast med at lære sig selv at kende og se sig selv som redskabet til at skabe en udviklingsproces hen imod at finde sit eget personlige lederskab, kalder processen på, at lederen skal se potentialet hos sig selv og i sin adfærd.

Scharmer siger meget klart, at det vigtigste værktøj i ledelse er dig selv, og særligt på den udviklingsrejse, som lederen skal turde bevæge sig ud på for at kunne tage imod fremtidens muligheder (Scharmer, 2016, s. 86-87). Nutidens lederskab er præget af evnen til tilpasning, deltagelse og læring. Organisationer har bevæget sig over i det, som Scharmer ser som den tredje fase, hvor den inspirerende og medbestemmende stemning er dominerende (Scharmer, 2016, s. 115).

Hvis det nutidige lederskab skal være medvirkende til høj performance i en organisation, mener Scharmer, at det kalder på, at lederen skal udvide kapaciteten af sin bevidsthed til at se mulighederne for fremtiden (Scharmer, 2016, s. 115- 116).

#### Lederens tomme lærred og blinde plet

Scharmer beskriver, at lederen kan betragte ledelsesopgaven som at skulle lede ud fra det tomme lærred. Lederen skal betragte det 'det tomme lærred' som kunstmaleren, der betragter

sit tomme lærred, før denne begiver sig ud i maleriets utallige muligheder. Alt nyt vokser ud af intet. Det tomme lærred er et af de perspektiver eller betragtninger, som lederen kan indtage. Den blinde plet skal symbolisere det sted hos lederen, hvor kilden til fremtidens muligheder springer; den blinde plet skal danne materialet til det tomme hvide lærred. For at få adgang til den blinde plet kræver det, at lederen evner at investere sig selv i dette. Den blinde plet, lederens indre tilstand – den indre tilstand hvorfra lederen opererer og genererer inspiration til det tomme lærred og bliver fyldt med fremtidens muligheder.

Scharmer opererer med tre perspektiver/betragtninger: Før, under og efter 'maleriet'. Det første perspektiv går igennem de resultater, som lederen opnår. Lederens intentioner, der ligger før lederens handlinger, og som springer fra kilden, udgør den blinde plet.

(Scharmer, 2016, s. 51-52).

### **Lederens sansende nærvær – presencing**

Scharmer kalder det sansende nærvær presencing. Det er et begreb, som skal beskrive det øjeblik, hvor lederen åbner sig, tør fornemme og kan se nye muligheder. Det er i det øjeblik, lederen beslutter sig for at arbejde ud fra de nye muligheder og ikke ud fra, hvad lederen allerede ved og sine erfaringer. Scharmer mener, at det er i det øjeblik, at store forandringer bliver mulige både i en individuel og i en kollektiv kontekst (Scharmer, 2016, s. 197).

Formålet med presencing – det sansende nærvær – er, at det skal gøre det muligt for lederen at overgive sig og stole på sig selv. Lederen får via presencing mulighed for at skabe sit eget kreative frirum, falde til et dybere sted for at udvikle sig selv som leder og skærpe sin lederidentitet.

Som en af Scharmers informanter til bogen *Teori U* Master Nan fortæller: ”at for at blive en god leder må man kende sig selv” (Scharmer, 2016, s. 198).

Scharmer skriver videre, at det at kende sig selv går langt tilbage i tiden med visdomstraditioner, og selv i Gandhis filosofi får det at kende sig selv omtale: “du skal selv være den forandring, du søger at skabe” (Scharmer, 2016, s. 198).

Lederen skal turde at fordybe sig i sig selv for at lære sig selv at kende, men også når det kommer til at skulle forandre. Forandringen starter hos lederen selv. (Scharmer, 2016, s. 198).

Presencing ligger i bunden af U’et og opstår, når kilden for fremtidige muligheder viser sig, og denne bliver bragt ind i nutiden (Scharmer, 2016, s. 197).

Når det sansende nærværs rum aktiveres hos lederen, både i kraft af det fysiske og psykiske, lukkes der op for at se nutidens muligheder, men endnu vigtigere lukkes der op for en invitation til at se udviklingspotentialer for den virkelighed, der kan skabes. Mulighederne toner frem og kan ses og sanses, fremtidens muligheder mødes med åbent sind, fleksibilitet og sensitivitet, og dette gør os modtagelige for forandring. Det er det, som Scharmer kalder den emergerende fremtid (Hildebrandt et al., 2012, s. 49-56).

Åbningen af den kreative proces i det sansende nærvær har afgørende betydning for graden af udviklingspotentialer, uanset om det er i den kollektive eller individuelle kontekst. Kigges der på det individuelle, kan det ses som lederens personlige udviklingspotentialer, og for at dette udviklingspotentialer kan aktiveres, skal det sansende nærvær åbnes bevidst. Et eksempel på dette kunne være, at når lederen står overfor et valg af eksistentiel karakter, skal det sansende nærvær være kilden til, at lederen kan se indholdet af de mulige valg og derefter processen. Det sansende nærvær kalder på, at lederen bevidst skal give slip på det, som lederen tror lederen er, eller hvad lederen tror, at andre vil have, at lederen skal være (Hildebrandt et al., 2012, s. 49-56).

Hvis vi tager Scharmers teori et skridt videre og kigger på, hvilke metoder lederen kan anvende for at åbne sig og sætte sig selv i spil i processen omkring presencingfeltet, kan lederen bevidst bruge nogle iboende evner for at lukke op for presencingfeltet. Brugen af disse evner vil også være afgørende for processens succes mod en forandring. Evnerne er lederens åbne sind, det åbne hjerte og en åben vilje. Det er evner, som lederen kan anvende både på det individuelle og på det kollektive plan (Scharmer, 2016, s. 86).

### **Lederen med åbent sind, hjerte og vilje**

Lederen skal kunne sanse med sind, hjerte og vilje i en helhedsorienteret tilgang. **Et åbent sind** skal være åbent for at kunne fungere. Kernen i et åbent sind er lederens intellekt, hvor lederen kan analysere faktuelle informationer og observationer. **Et åbent hjerte** indeholder lederens forbindelse til sine følelser og ledernes empatiske forståelse. **At åbne viljen** handler om, at lederen formår at komme i kontakt med sit sande jeg. Lederen skal kunne lukke op for sin intention og bruge viljen til at give slip på noget for at give plads til noget nyt.

Scharmer beskriver, at lederen har to jeg'er, som både er aktuelle i en individuel og i en kollektiv kontekst. Der er et jeg med lille j og et Jeg med stort J. Det lille 'jeg' repræsenterer den rejse, lederen har bevæget sig i gennem, og som har dannet lederen – fortiden. Det store

‘Jeg’ repræsenterer lederens udviklingspotentialer på dennes rejse ind i fremtiden (Scharmer, 2016, s. 86-87).

## Flow

Når lederen åbner sig, og giver sig hen til presencing via evnerne og bruger disse, vil der kunne ske det, at lederen bliver opslugt af det, denne beskæftiger sig med, og glemmer tid og sted. Denne tilstand beskriver med forsker Helle Heins, som et flow. Flowet er med til at motivere lederen. Når lederen er i flow, vil denne få en oplevelse af at kunne håndtere den igangværende aktivitet til perfektion, og troen på sig selv er så høj, at lederen ikke kan lave fejl. Alt omkring aktiviteten føles rigtigt, og tid er ikke noget problem. Flowets følelser er nydelse og ekstase. Oplevelse af flow følger ofte med, når lederen er til stede i en aktivitet med høj grad af fysisk, psykisk og mental tilstedeværelse og stor koncentration og performance. Alle kan opleve flow, og alle kan opleve flowet som en motivationsfaktor (Hein, 2013, s. 110-111).

## Kobling til Ledelseskommisionen og det personlige ledelsesgrundlag

Ifølge Scharmer kræver det sin leder at turde at sætte sig selv i spil og erkende, at det er ikke alt, vi er herre over. Lederen skal turde tro på sig selv. Det kræver mod af lederen at gå i gang med at skabe et fundament, hvorfra et personligt ledelsesgrundlag kan vokse. Det kræver, at lederen tør slippe gamle antagelser og lægge sin gamle adfærd væk for at kunne lukke op for den blinde plet, hvorfra en ny bevidsthed og nye intentioner skal komme, og nye handlinger vil opstå. Det tomme lærred vil med penselstrøg bliver fyldt med fremtidens muligheder. Ledelse er personligt, og det er vigtigt, at lederen giver noget af sig selv

*”At tage lederidentiteten på sig er at sige JA til at bringe sig selv i spil og derfor også til at være i personlig udvikling. Du kan altid blive en bedre leder”*

(Ledelseskommisionen-Ledelseslyst og ledelsesglæde, 2018, s. 18)

Når lederen finder ind i sit indre, til sin inspirationskilde, vil det sansende nærvær være tilgængeligt for lederen. Noget af fundamentet til dannelsen af et personligt ledelsesgrundlag er afledt af en tro på, at udvikling af dette kræver presencing – et sansende nærvær, som skal genere en indre ro hos lederen, som vil give en indsigt. Derfra vil lederen finde frem til, hvad der er vigtigt og muligt for den enkelte leder. I nærværet, via den blinde plet og det tomme lærred, vil lederens muligheder tone frem og kunne bydes indenfor. Mulighederne er det, der skal danne det personlige ledelsesgrundlag. Det kan tænkes, at når først det personlige ledelsesgrundlag er født, vil det give en oplevelse af balance i lederskabet og i rollen for den

enkelte leder. Presencing kan ses som den koordinerende mekanisme mellem den blinde plet og det tomme lærred. I bund og grund skal lederen være i stand til at træffe beslutninger ud fra en indre tilstand, uanset om det handler om lederen selv eller organisationen. Lederens beslutninger vil være med til at definere denne og organisationen.

Dette er fint i tråd med Ledelseskommisionens vægtning af, at det er lederen, der formulerer og sætter retningen, at det er lederens opgave at være visionær og meningsskabende

*”ledere, der formår at sætte en klar retning, er bedre til at skabe motivation blandt medarbejderne. Ledere, der formår at fortælle en tydelig historie om, hvilken forskel organisationen gør for samfundet”. (Ledelseskommisionen- Sæt borgerne først, 2018, s. 49)*

Der er en forventning fra Ledelseskommisionens side om, at lederen skal have sin person med på arbejde. Lederen skal være troværdig og tydelig – *jeg er leder*. Scharmer siger, at lederen skal bruge sine sanser og følelser og arbejde med kernen i sig selv, hvilket kan ses som det personlige ledelsesgrundlag. Lederen skal kunne arbejde om og med organisationens kerneopgave, værdier og ambitioner, samtidig med at lederen skal kunne arbejde med sine egne værdier

*”Ledere med et solidt niveau af lederidentitet, som føler sig som ledere og har lyst til ledelse, er bedre til at tage ansvar for, hvilken retning organisationen skal bevæge sig i, og hvad den ledelsesmæssige strategi og de nødvendige initiativer skal være. Identiteten som leder er afgørende for muligheden for at lykkes som leder”. (Ledelseskommisionen-Sæt borgerne først, 2018, s. 49)*

Nogle gange vil lederens nødvendige beslutninger være de modige beslutninger. Uanset om det for lederen er i en individuel eller i en kollektiv kontekst, kan det have afgørende betydning, at lederen er modig nok til at træffe disse beslutninger for udviklingen og for resultatet for organisationen. De modige beslutninger hænger ofte sammen med at invitere fremtiden indenfor uden helt at vide, hvad resultatet bliver. De nemme beslutninger er ofte bundet op på allerede skabte erfaringer. Lederen skal kunne det, for som Ledelseskommisionen siger, skal lederen netop kunne skabe retning og sikre den nødvendige, kontinuerlige udvikling af kerneopgaven til fordel for borgeren. Hvis medarbejderne ikke ved, hvor lederen vil hen, så kan medarbejderne ikke hjælpe med at nå i mål



*”Men det er uomgængeligt, at ledelse spiller en vigtig rolle. Hvis lederen skal sikre kvalitet til gavn for borgerne, skal lederen vinde medarbejderne for sagen”.*

(Ledelseskommisionen-Sæt borgerne først, 2018, s. 47)

Det at træffe de modige beslutninger kræver sin leder og ikke mindst et kendskab til sig selv og sit lederskab – hvem er jeg som leder? Lederen skal huske at være leder og være sin rolle bevidst. At være en autentisk leder kræver, at lederen hviler i sig selv, hvilket lederen kan gøre i kraft af sit eget personlige ledelsesgrundlag. En forudsætning for at kende sin identitet som leder er refleksion over egen praksis. At være autentisk i lederskabet kræver, at du tør være et menneske i din ledelsesfunktion. Hvis du som leder vil have følgeskab af dine medarbejdere, i form af at de gerne vil levere deres arbejdskraft for organisationen, skal du som leder udover statussen som leder lade det skinne igennem, hvilket autentisk menneske du er.

En del af lederskabet er lederens identitet, og denne kommer før fagidentiteten. Det har stor betydning, hvilket syn lederen vælger at bruge. Man kan vælge at se de forskellige identiteter som forskellige sæt briller. Lederidentitetens briller vil altid være farvet af en fag-faglig nuance, og for nogle faggrupper mere end andre. Lederen skal med bevidsthed påføre sig lederidentitetsbrillerne, men dette kræver at lederen har kendskab til sin egen lederidentitet og står ved den. Lederen skal via de to respektive jeger turde bevæge sig ud over sin fagidentitet. Man kan sige, at det lille j er lederens stabilitet og tryghed (fagidentitet), som gør, at lederen tør give sig i kast med det store J's potentiale (lederidentitet), som skal vise vejen og lederens fremtidige udviklingspotentiale

*”Lederidentiteten er markant forskellig fra andre professionelle identiteter. Der er kæmpestor forskel på at være sagsbehandler, koordinator, planlægger, administrator, forvalter, fagprofessionel og at være leder. De førstnævnte tager sig af problemer, et fagområde, faglige opgaver, funktioner, processer og systemer. Lederen tager sig primært af mennesker”* (Ledelseskommisionen- Ledelseslyst og ledelsesglæde, 2018, s. 6)

Ledelseskommisionen siger, at lederen med et personligt ledelsesgrundlag skal være med til at skabe dialog om ledelse. Scharmer kan med sine teoretiske begreber vise vejen hen til udviklingen af lederens personlige ledelsesgrundlag. Scharmer tilbyder med sin teori et sprog til lederen, der gør det muligt for lederen med sin indre stemme at fortælle, reflektere over og danne sit personlige ledelsesgrundlag, som vil blive lederens fortolkning af sit lederskab

og sin lederidentitet. Med dette bekræftes det, at ledelse er en disciplin, der over tid kan tillæres og udvikles.

Set ud fra Scharmer og ledelsespsykologien er det ikke bare sådan lige til at lave og definere et ledelsesgrundlag. Det er en proces derhen, hvor du som leder skaber rum for den sanselige tilstedeværelse med og om hele dig.

Lederen skal med sine to jeg'er starte rejsen mod målet – det personlige ledelsesgrundlag.

Lederen skal lukke op og give plads til sit hjerte, sit sind og sin vilje – den indre tilstand skal have plads. Lederen skal lade nutiden og fremtiden flette sammen og danne et sansende mønster af muligheder, hvor lederen kan og vil opdage sit fulde potentiale som leder. Lederen skal lære sig selv at kende og gribe virkeligheden og udvikle sit eget personlige ledelsesgrundlag.

## Stjernespids 2

Overordnet set skal det personlige ledelsesgrundlag være med til at skabe dialog om ledelse på arbejdspladsen mellem leder og medarbejdere. Det bliver det ledelsesmæssige ståsted for lederen, men det bliver også et dialogværktøj og samarbejdsværktøj for lederen og dennes medarbejdere. I lederskabet, identiteten og kendskabet til sig selv som leder har det afgørende betydning for, hvordan lederen er i sit lederskab, hvordan lederen skaber udvikling omkring organisationen med fokus på, at lederskabet løbende skal kvalificeres. Det personlige ledelsesgrundlag kan få en afgørende betydning for lederens måde at være i rollen som leder på og for, hvordan denne er leder for sine medarbejdere og for og i organisationen.

I denne stjernespids vil fokus være på lederskabets følgeskab: Hvordan kan lederen med sit lederskab skabe følgeskab fra sine medarbejdere, og er følgeskabet vigtigt for lederen og for organisationen? Har følgeskabet indflydelse på lederens personlige ledelsesgrundlag? Kan det netop være, at følgeskabet automatisk følger med, hvis lederen er tydelig omkring sit personlige ledelsesgrundlag, og at følgeskabet følger, når lederen skaber dialog om ledelse ud fra sit personlige ledelsesgrundlag? Lederen skal se sig selv som leder og have en lederadfærd. Lederen er først leder den dag, denne får følgeskab af sine medarbejdere, og derfor er det vigtigt, at lederen får udviklet en lederidentitet og opfører sig og opfatter sig selv som leder. (Hein, 2013. s. 15).

I denne stjernespids vil der også være fokus på motivation, da vi mener, at motivationen har en rolle i at finde sig selv som leder, men også at motivation og det at kunne motivere spiller en væsentlig rolle i udøvelsen af ledelse som en profession.

Opfattelsen af sig selv som leder, som stjernespids 1 beskæftigede sig med, har indflydelse på lederskabets kvalitet. Er du blevet udvalgt til at være leder, eller er lederskabet noget, du selv har valgt. Når lederskabet er noget, den enkelte har valgt til, så bliver det naturligt at tage lederskabet på sig. Ledelseskommisionen siger, at lederskabets overordnede mål er at sikre, at både dennes og medarbejdernes fokus er rettet mod organisationens kerneopgave, at organisationens samlet set er sat i verden for at levere velfærdsydelser for borgerne. Et godt lederskab er afhængigt af en god ledelseskvalitet – en kvalitet, der har stor indflydelse på en organisations succes. God ledelse er forskellen mellem dårlig trivsel og god trivsel hos medarbejderne (Ledelseskommisionen-ledelseslyst og ledelsesglæde, 2018, s. 4-6).

### Helle Heins blik på kvaliteten af ledelse

Ledelsesforsker Helle Hein siger, at kvaliteten af lederskabet er afhængig af, hvordan lederen evner at agere og navigere i lederskabet, men også hvordan lederen netop tager lederskabet på sig og i det skaber de bedste forudsætninger og vilkår for at frigøre medarbejdernes fulde potentiale. Hvis dette skal lykkedes, kræver det, at lederen formår at reflektere over egen praksis, og det er en refleksion, der også gælder, når det kommer til lederens vurdering af medarbejdernes kompetencer og deres behov for ledelse. Særligt fokus for lederen, der leder højt specialiserede medarbejdere, er, at disse medarbejdere er skeptiske overfor ledelse, men samtidig har et stort ledelsesbehov (Hein, 2013 s. 321-322). Højt specialiserede medarbejdere er kendetegnet ved en høj grad af viden, som disse har tilegnet sig ved en videregående akademisk uddannelse eller ved igennem længere tid at have kvalificeret sig på et bestemt område (Hein, 2013, s. 18-19).

### Lederskabets følgeskab

Ledelse er imidlertid et relationelt fænomen – man kan lede nok så meget, men hvis medarbejderne ikke vil følge trop, så bliver det en umulig opgave. Netop følgeskabet er noget, der går igen hos Helle Hein i lederens forskning om motivation af højt specialiserede medarbejdere. De gode ledere er konstant reflekterende – også over medarbejdernes drivkræfter og deres motivationsprofiler, deres ledelsesbehov, deres adfærd og reaktionsmønstre, og hvilke ledelsesmæssige strenge man kan og skal spille på.

Det er dog ifølge Helle Hein ikke nok at reflektere over medarbejderens og arbejdets karakter, hvis lederskabet ikke står på et fundament af tillid. Tillid er nemlig afgørende for, om medarbejderne kvitterer for lederskabet med følgeskab (Hein, 2013, s. 321-322).

Lotte Bøgh Andersen – vigtigt, at lederen kan motivere.

Det er nødvendigt, at lederen kan motivere sine medarbejdere. Ifølge Lotte Bøgh Andersen er et af de vigtigste elementer i at bedrive ledelse netop at kunne skabe motiverede medarbejdere, idet høj medarbejdermotivation både får medarbejdere til at trives bedre på deres arbejdsplads og samtidig er en af vejene til at nå de organisatoriske målsætninger. (Andersen, Jacobsen, & Jensen, 2016, s. 55)

#### Motivation – hvad er det?

Forståelsen af motivation er individuelt. Hvad mener vi, når vi giver udtryk for at være motiverede? Er det villighed, lyst, intention eller beslutsomhed for at gøre noget bestemt? Når vi som ledere taler om motivation og om at motivere os selv og vores medarbejdere, hvad betyder det så? Dette er der også mange definitioner på. Kunne det være, når lederne snakker om at skabe en bevægelse hos medarbejderne, som skal fremtrylle en bestemt adfærd, resultat eller indsats? Skal vi skærer helt ind til benet og kigger så nøgternt som muligt på begrebet motivation og brugen af dette, så er vores oplevelse, at motivationsbegrebet bruges ret ureflekteret i den daglige tale. Når vi siger motiveret, så går vi ud fra, at den anden ved, hvad vi taler om. Via motivation skal organisationen sikre, at medarbejderne er maksimalt motiveret for at yde deres optimale til fordel for organisationen og dennes målsætninger.

Kastes der et grundlæggende blik på motivation ud fra Motivationspsykologien, skelnes der mellem to mulige motivationskilder: en indre og en ydre motivation. Den indre motivations grundvilkår er gejst og stor interesse for selve arbejdet. Den ydre motivations grundvilkår er belønning for udført arbejde eller udeblivelse af straf. F.eks. er akkord- og bonusarbejde drevet af en ydre motivation om belønning. Igennem de seneste års studier af ydre motivation opleves et misforhold mellem ydre motivationsfaktorer og videnssamfundets vægtning af kreative og innovative indfald som væsentlige metoder. Misforholdet ses mellem den ledelsespsykologiske viden om menneskets motivation og organisationers tendens til at anvende ydre motivation hos deres medarbejdere for at opnå resultater. Studier viser, at stor anvendelse af ydre motivation i udførelsen af arbejde kan skade den indre-regulerende motivation hos medarbejderne. Den indre-regulerende motivation er afgørende for medarbejdernes initiativ og ejerskab i forhold til opgaven, hvor den indre motivation står for, at opgaveudførelsen i sig selv er tilstrækkelig gevinst for medarbejderne. (Elmholdt et al., 2013, s. 85-87).

Der har i visse ledelsesteorier, såsom New Public Management og Performance Management, hersket en forkærlighed for ydre motivationsfaktorer og en opfattelse af, at medarbejdere

præsterer bedst via ydre motivation. Omdrejningspunktet for de to nævnte teorier er at få et så effektivt afkast som muligt, uanset om omdrejningspunktet er det økonomiske eller den organisatoriske målsætning. Dog ses det, at den indre-regulerende motivation, som ikke må forveksles med den indre motivation, lever i kraft af, at nyere organisationer giver medarbejderne mulighed for at følge deres egne faglige ambitioner. Nå fokuset er så markant på de ydre motivationsfaktorer, er kritikken, at den indre lyst til at være skabende slås ihjel (Elmholdt et al., 2013, s. 87).

### **Helle Heins bud på motivation**

Trækker vi begrebet over i den teoretiske verden, så bliver det straks noget helt andet. Der er igennem de seneste år i den akademiske verden kommet en øget opmærksomhed på motivation som genstand for videnskabelig undersøgelse, og dermed ligger motivationsbegrebet under for mange antagelser og præmisser. En af definitionerne på motivation er

*”motivation er de faktorer i et individ, som vækker, kanaliserer og vedligeholder adfærd i en retning mod et mål”.* (Hein, 2019, s. 19)

Det er en meget bred definition, som forsøger at samle så mange definitioner af motivation som muligt. Men udfordringen med så bred en definition er, at motivationsbegrebet i denne forståelse kan bero på forskellige antagelser omkring menneskers natur eller den tilstand, den enkelte er i følelsesmæssigt og psykisk. Med dette udgangspunkt har Helle Hein følgende definition på motivation

*”Motivation er en indre tilstand, som er et resultat af en række faktorer, der har haft en positiv emotionel effekt på individet”.* (Hein, 2019, s. 20)

Forskellen på de to definitioner er, at den første definition er pakket ind i en procesteoretisk forståelse, og for den anden er udgangspunktet en indholdsmæssig forståelse af motivation. Men den ene definition er ikke bedre end den anden (Hein, 2019, s. 17-20).

### **Public Service-Motivation**

Hos faggrupper, der arbejder med levering af velfærdsydelser – lærere, pædagoger, sygeplejersker mfl. – er motivationsformen Public Service-Motivation dominerende. Public Service-Motivation eller PSM bliver defineret som orienteringen mod at levere offentlig service for at gøre noget godt for samfundet eller andre (Andersen & Pedersen, 2014). Sagt på en anden måde, så skal arbejdet være meningsfuldt for andre.

I den henseende betyder det mindre, om medarbejderen arbejder i det offentlige eller private, dog med den tendens, at medarbejdere i det offentlige er mere orienterede mod samfundet, og medarbejdere i det private mere orienterede mod den enkelte borger/det enkelte individ. Det har den betydning for nogle medarbejdere, at det at kunne bidrage samfundsmæssigt giver ekstra energi i forhold til at udføre sine arbejdsopgaver. Den indre opgavemotivation relaterer sig ifølge PSM til medarbejderens indre forhold og ikke de ydre konsekvenser af handlingen. De to motivationsformer ligner dermed hinanden, men de adskiller sig også fra hinanden. PSM er med dens orientering mod individet social anlagt, mens den indre opgavemotivation i PSM orienterer sig mod selve opgaven, og udførelsen bliver mere autonom (Andersen et al., 2016, s. 56-57).

Stjernespids 2 har nu bevæget sig igennem motivation set på flere måder og vigtigheden af følgeskab fra medarbejdere, hvor følgeskabets vilkår er afhængigt af det relationelle. En forudsætning for det relationelle er, at lederen står solidt i sit lederskab, og dette sker ved, at lederen får skabt en reflektorisk praksis omkring sit lederskab. Dette er med til at skabe et godt fundament for medarbejder-/lederforholdet, dvs. at et tillidsforhold mellem medarbejdere og leder kan opstå. Når det grundlæggende for trivsel er på plads, vil medarbejderen kvittere med en motiveret adfærd i forhold til arbejdsopgaver og derved følge den målsætning, som lederen udstikker for organisationen.

Lad os genkalde os de to definitioner af motivation, som stjernespids 2 indledte med

*”motivation er de faktorer i et individ, som vækker, kanalisere og vedligeholder adfærd i en retning mod et mål”.* (Hein, 2019, s. 19)

og

*Motivation er en indre tilstand, som er et resultat af en række faktorer, der har haft en positiv emotionel effekt på individet”.* (Hein, 2019, s. 20)

Det er lederens opgave at motivere medarbejderne til, at de præsterer så maksimalt som muligt med udgangspunkt i organisationens interesse. Men den motivation er lige så vigtig for lederen som for dennes medarbejdere. Ifølge ledelsespsykologien vil ledere sætte den ydre motivationsfaktor som den vigtigste for deres medarbejdere, hvorimod mange ledere oplever, at deres motivation for deres arbejdsmæssige præstation kommer fra en indre motivation (Elmholdt et al., 2013, s.101)

Selvreguleringsteorien og dets formål

*”forskningen indenfor selvreguleringsteorien er optaget af at undersøge menneskers medfødte udviklingstendenser og indre psykologiske behov, som skaber grundlaget for selvreguleret motivation og personlig integration af ydre behov og værdier”.*

(Elmholdt et al., 2013, s. 102)

Denne teori kan have en central betydning for lederen og dennes håndtering af lederjobbets opgaver, og for hvordan lederen kan møde sig selv i de motivationens aktører. Af de psykologiske elementer, der er centrale for selvreguleringsteorien, vil fokuset i denne stjernespids være på elementet om indre-regulering af ydre motivation. Dette skyldes, at der for lederen i dette element kunne findes viden om, hvordan lederen under de rette vilkår vil tage de organisatoriske behov og transformere disse til egne behov. Dette gør lederen via en indre-regulering af den ydre motivation, og ved denne transformation vil organisationens behov blive lederens.

Forskningen indenfor selvreguleringsteorien er nysgerrig på medfødte udviklingstendenser og de indre psykologiske behov, som kan være afgørende for den selvregulerende motivation. De amerikanske forskere og grundlæggere af selvreguleringsteorien Ryan og Deci har fundet tre psykologiske behov, som skal være opfyldt, for at lederen kan opleve indre-regulering af motivation, psykisk sundhed og velvære:

- autonomi-oplevelsen af at være herre i eget liv
- kompetence-oplevelsen af udvikle sig og lære i meningsfulde sammenhænge
- relations-oplevelsen af at have tætte og meningsfulde sociale relationer, som er mere end en selv (Elmholdt et al., 2013, s. 102-103)

Er den rigtige sociale kontekstuelle ramme til stede, vil de tre psykologiske behov få de bedste betingelser og kan supportere den indre-regulerede motivation, som vil skabe trivsel hos det enkelte menneske. Hos mennesker, der får opfyldt de tre psykologiske behov i den rigtige kontekst, vil den naturlige og medfødte motivation blomstre og resultere i et engagement og en lyst til at præstere. Det modsatte vil opleves hos mennesker, der bliver sat i en kontekst af ydre kontrol, og hvor de tre psykologiske behovs betingelser er dårlige. Konsekvensen vil være, at behovene ikke bliver indfriet, og resultatet vil være manglende interesse, ansvar og frustration.

Den indre regulering af ydre motivation giver nu mening, hvis der er balance i det indre ved den rigtige kontekstbetingelse. For at de psykologiske behov kan vækste, kan ydre motivation i form af organisationens behov og værdier i forhold til varetagelsen af en opgave kontrolleres af den indre regulering (Elmholdt et al., 2013, s.102-104).

### **Kobling til ledelseskommisionen og det personlige ledelsesgrundlag**

Lederens personlige ledelsesgrundlag og offentliggørelsen af samme, skal bl.a. give lederskabet transparens. Men kan denne transparens ligeledes være med til, at give den nødvendige tryghed, der er medvirkende til, at medarbejderne med stor villighed følger deres leder? Ledelseskommisionen fremhæver, at tydelighed for og i ledelsen har betydning for medarbejderne gejst og vilje til at følge lederen, hvilket Hein kalder følgeskab. Det betyder, at slutproduktet for organisationen er afhængigt af medarbejdernes villighed til at følge og arbejde for lederen og i sidste ende organisationen.

Hvis vi tager Helle Heins perspektiv på kvaliteten i ledelse, kan det personlige ledelsesgrundlag ses som et kvalitetsstempel af ledelsesopgaven. Det kan siges, at det er ledelsens varedeklaration, som medarbejderne kan ”læse” i for at forstå ”indholdet” i den ledelse, som de skal ledes af

*”På den ene side er et ledelsesgrundlag en slags ‘varedeklaration’ og beskrivelse af lederen i forhold til medarbejderne. Medarbejderne vil på baggrund af denne beskrivelse kunne bygge forventninger om lederens ledelsesadfærd. På den anden side er ledelsesgrundlaget også en ‘ønskeliste’ til godt medarbejderskab. Altså en tydelig markering af, hvad medarbejderne helst skal gøre. Lederskabet og medarbejderskabet vil på den baggrund bedre og hurtigere kunne udvikles til gavn for begge parter og den organisation, de arbejder for”. (ledelseskommisionen-startkit, 2018, s. 4)*

Ledelsesgrundlaget skal være et dialogværktøj mellem medarbejdere og leder, men kan også være fokuspunktet for den nødvendige refleksive praksis som lederen skal udøve for hele tiden at kunne justere sin praksis efter medarbejdernes og organisationens krav.

Med udgangspunkt i teoriredegørelsen om motivation i denne stjernespids ved vi nu, at der er faktorer, der har betydning for motivation.

Sætter vi denne viden i relation til det personlige ledelsesgrundlag, så kan formålet, der bl.a. handler om at skabe fælles dialog om ledelse være med til at styrke fokus på at



opgaveløsningen skal være meningsfuld og samfundsorienteret. Netop dette perspektiv finder vi i public service- motivation

*”Den allervigtigste ledelsesværdi er som nævnt, at du som leder hele tiden kæmper for, at dine medarbejdere ved, hvad det helt konkret betyder at være til for og arbejde for borgerne og samfundet lige præcis på jeres arbejdsplads. Det handler om kommunikere, hvordan dét, du gør, skal give mening. Hele tiden. Det handler om kerneopgaven: Den opgave, du er sat i verden for at løse for at skabe værdi for borgerne”. (Ledelseskommisionen-ledelseslyst og ledelsesglæde, 2018, s. 4)*

Disse faktorer har betydning for motivation i opgaveløsningen både for medarbejderen og lederen. Lederen kan med afsæt i sit personlige ledelsesgrundlag skabe forudsætninger for sin egen og medarbejdernes motivation, som skal være til stede for konstant at bevæge sig mod et mål og ikke give op, når det kan virke svært eller uoverskueligt. Her får motivationen en vigtig rolle i at fastholde lederens egen motivation til at fortsætte.

### Stjernespids 3

#### Organisatorisk læring – Argyris & Schön

I vores undersøgelse af, hvorfor vi skal have et personligt ledelsesgrundlag, vil vi i denne stjernespids se nærmere på organisatorisk læring. Baggrunden for dette finder vi i Ledelseskommisionens Startkit til at lave et personligt ledelsesgrundlag. Her giver de følgende begrundelse for at lave et personligt ledelsesgrundlag

*”Formålet med ledelsesgrundlaget er at oplyse, skabe transparens og fremme dialogen om ledelse. Dette både for at accelerere samarbejdet og for at skabe et dialogforum, hvor man faktisk kan tale sammen om den konkrete ledelsesrelation. Herved undgår vi ledelse som et ‘usagt’ fænomen, hvor tolkninger, gisninger, fornemmelser og vurderinger spiller en større rolle end de faktiske motiver og mål. Hvis vi har bedre overblik over hinandens mål og motiver, undgår vi spild og splid”.*

(Ledelseskommisionen-Startkit, 2018, s. 2)

Ledelseskommisionen mener således, at et ledelsesgrundlag kan styrke samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere, skabe dialog om den konkrete ledelsesrelation og skabe klarhed, så ledelse ikke bliver til usagte fænomener, der fylder mere end mål og resultater. På den måde kan vi undgå spild og splid, siger Ledelseskommisionen. (Ledelseskommisionen-Startkit, 2018)

Et af målene med et personligt ledelsesgrundlag er, at det skal være med til at skabe et dialogforum mellem ledere og medarbejdere. Dermed bliver det personlige ledelsesgrundlag til mere end et individuelt anliggende for den enkelte leder. Det skal medvirke til mere end blot lederens personlige udvikling og proces. Spørgsmålet er derfor, hvordan man kan komme fra den individuelle læring hos lederen, til at organisationen lærer noget. Vi er således i denne stjernespids optaget af, hvordan den individuelle proces, som den enkelte leder har i forbindelse med udarbejdelsen af sit ledelsesgrundlag, kan skabe et dialogforum uden splid og spild. Hvordan kan den individuelle proces, som lederen har, omsættes til en acceleration af samarbejdet mellem medarbejdere og lederen gennem arbejdet med ledelsesgrundlaget.

Dette finder vi muligt at belyse igennem Argyris og Schöns teori om organisatorisk læring. De har netop beskæftiget sig med, hvordan man kommer fra den individuelle læring til den organisatoriske læring, og med, om der er nogle former for organisatorisk læring, der er bedre end andre, hvilket har ført til deres kendte teori om single-loop og double-loop-læring. Samtidig tager Argyris og Schöns forståelse af læring udgangspunkt i, at det er individerne i organisationerne, der lærer noget. Der er ingen læring i organisationen, uden at individerne lærer. Dette passer således fint med det individuelle perspektiv, der er udgangspunktet for det personlige ledelsesgrundlag. Vi vil derfor se nærmere på, om den individuelle læring, der kan opstå ved at lave et personligt ledelsesgrundlag, kan blive til organisatorisk læring, på hvordan organisationer kan lære, og på hvad der kan fremme eller hæmme organisatorisk læring. Kan det at skrive et personligt ledelsesgrundlag og offentliggøre det være nok til at skabe organisatorisk læring, og skal det overhovedet bruges til at skabe organisatorisk læring?

### **Argyris og Schön**

For at kunne svare på dette må vi tættere på nogle af kernebegreberne i Argyris og Schöns teori. Vi vil se nærmere på, hvordan en organisation kan lære, hvordan den kan handle, og på deres begreb om *Theories of action*. Derudover ser vi på deres nok mest kendte begrebspar single-loop og double-loop-læring og deres kobling til organisatoriske og individuelle læringssystemer. Sidst men ikke mindst kommer vi rundt om sociale færdigheder og disses indflydelse på læringssystemerne, samt hvordan man kan bevæge sig fra det ene til det andet læringssystem, og hvordan det kan ses i organisationen. Men for at komme dertil og komme forholdet mellem individuel og organisatorisk læring nærmere, skal vi også forstå, hvad de overhovedet mener med organisation. Vi starter således med dette

### **Hvad er en organisation?**

*"Organizations are not merely collections of individuals, yet there is no organization without such collections". (Argyris, & Schön, 1996, s. 8)*

I følge Argyris & Schön er en organisation defineret ved, at individerne organiserer sig således, at det er muligt for dem som gruppe at handle på vegne af hinanden. Individerne sætter som kollektiv grænser mellem sig selv og omverdenen og danner både formelt og uformelt nogle fælles regler for, hvordan de kan handle og beslutte på vegne af hinanden som kollektiv. Denne delegering af autoritet gør, at individerne kan handle som organisationsagenter og derved gøre organisationen til en handledygtig organisation (Argyris, & Schön, 1996, s. 8)

*"By establishing rule-governed ways of deciding, delegating and setting boundaries of membership, a collectivity becomes an organization capable of acting". (Argyris, & Schön, 1996, s. 9)*

### **Hvad er organisatorisk læring?**

Vi ved altså nu, at en organisation er en samling af individer, der har sat grænser mellem sig selv og omverdenen og derudover aftalt nogle regler og måder at træffe beslutninger på samt givet hinanden autoritet til at handle på kollektivets vegne, men hvad er da organisatorisk læring? Argyris & Schöns udgangspunkt er, at de ser læring i organisationer som et produkt, en proces og en lærende. De pointerer, at den lærende kan være både individet og organisationen, men fremhæver samtidig, at der ikke forekommer læring i organisationer, uden at individerne i organisationerne lærer

*"The generic schema of organizational learning includes some informational content, a learning product; a learning process, which consists of acquiring, processing and storing information; and a learner, to whom the learning process is attributed". (Argyris, & Schön, 1996, s. 3)*

Organisatorisk læring opstår, når individer i en organisation oplever en udfordrende eller problematisk situation. Den problematiske situation er kendetegnet ved en uoverensstemmelse – det Argyris og Schön kaldet et mismatch – mellem forventninger og resultater af egne eller andres handlinger. Gennem en kæde af tanker/refleksioner og handlinger undersøger individerne det mismatch, de oplever. Denne undersøgelsesproces, der er et centralt led i de processer, der fører til læring, kalder Argyris og Schön for inquiry

*“Organizational learning occurs when individuals within an organization experience a problematic situation and inquire into it on the organization’s behalf. They experience a surprising mismatch between expected and actual results of action and respond to that mismatch through a process of thought and further action”. (Argyris, & Schön, 1996, s. 16)*

Der er således i Argyris og Schöns definition en relation mellem organisatorisk læring og individernes oplevelse af et mismatch, og det er dermed relevant at tale om organisatorisk læring i forbindelse med udfordringer, problemer og forventninger, der ikke bliver mødt. Individernes oplevelse af problematiske og udfordrende forhold rummer imidlertid også muligheder for en proces mod at få (op)løst den problematiske eller udfordrende situation.

### **Hvordan kan organisationen handle?**

Organisatorisk handling er centralt hos Argyris og Schön, og de påpeger, at handling altid går forud for læring, idet kognitive processer som at tænke og huske er handlinger, ligesom også læring er det. Læring og handling er således knyttet til hinanden, og organisatorisk handling er både udgangspunktet for og resultatet af organisatorisk læring. Det er gennem observation af handling, at problematiske situationer – mismatch – bliver synlige, og samtidig er det gennem fornyede handlinger, at den organisatoriske proces sætter spor og aflejres

*“The idea of organizational action is logically prior to that of organizational learning, because learning itself – thinking, knowing or remembering – is a kind of action, and because the performance of an observable action new to an organization is the most decisive test of whether a particular instance of organizational learning has occurred”. (Argyris, & Schön, 1996, s. 8)*

For at kunne tale om organisatorisk handling må vi forstå, hvordan en organisation overhovedet kan siges at handle. Argyris og Schön pointerer, at det at handle på vegne af organisationen er vigtigt for organisatorisk læring. De skelner her mellem, hvorvidt individet er undersøgende på egne vegne eller på organisationens vegne, og selvom individer godt kan spørge (inquire) ud fra personlig nysgerrighed, er det kun, når individernes spørgen (inquiry) sker indenfor de formelt og uformelt kollektivt dannede fælles regler, normer og handlinger, at det bliver på vegne af organisationen og dermed til organisatorisk læring (Argyris, & Schön, 1996, s. 8).

## Theories of action

De formelle og uformelle regler, normer og handlinger, som individerne har dannet og relaterer sig til, og som de kan agere som organisationsagenter ud fra, kalder Argyris og Schön samlet for *theories of action*. De påpeger, at *theories of action* er styrende for organisatorisk handling, idet handleteoriene indeholder organisationens strategier for handling; værdierne, der støtter disse strategier; og de antagelser, som værdierne er baserede på, og det er netop i dem, at organisatorisk viden er aflejret (Argyris, & Schön, 1996, s. 13). Både når det gælder individer og organisationer, kommer *theories of action* i følge Argyris og Schön i to former, som de kalder henholdsvis skuateorier (espoused theories) og anvendte teorier (theories in use)

*“Theory of action, whether it applies to organizations or individuals, may take two different forms. By ‘espoused theory’ we mean the theory in action which is advanced to explain or justify a given pattern of activity. By ‘theory in use’ we mean the theory of action which is implicit in the performance of that pattern of activity”.* (Argyris, & Schön, 1996, s. 13)

**Skuateorierne** består af styrende variable, dvs. overbevisninger, antagelser, værdier, normer og handlestrategier, og er den enkeltes forestillinger om, hvordan organisationen ser ud, handler og fungerer. Det handler om det, man siger, at man gør – det kontrollerede og tilsigtede, men skuateorierne indeholder ofte også underliggende og tavse forståelser og historier om, hvorfor man gør det, man gør, og det er gennem skuateorierne, at man forklarer og retfærdiggør mønstre af handling i organisationen.

De **anvendte teorier** handler om det, man faktisk gør i organisationen, og det er disse anvendte teorier, der danner grundlaget for individets og organisationens handlinger og problemløsninger. De anvendte teorier fremstår ofte som mere stiltiende viden end egentlig eksplicit viden, og der kan ligeledes være manglende overensstemmelse mellem dem og skuateorierne, hvorved et modsætningsforhold vil vise sig (Argyris, & Schön, 1996, s. 14).

Argyris og Schön påpeger desuden, at de anvendte handleteorier hos individer stort set altid er kontraproduktive i forhold til double-loop-læring og særligt i de tilfælde, hvor individet oplever problemer som pinlige eller truende. Samtidig er individet ofte uvidende om, at dette gør sig gældende. Handleteorier er det, 'man gør', og ligger implicit i organisatoriske handlinger. Det er de dybereliggende og ofte tavse grunde til mønstrene i det, 'man gør'. Skuateorierne italesætter begrundelserne for det, 'man siger, at man gør', og her mellem det,

man gør, og begrundelserne for det, man siger, at man gør, kan der ligge en uoverensstemmelse, altså et mismatch, der kan opleves som problematisk af individet i organisationen, og som dermed kan sætte gang i organisatorisk læring (Argyris, & Schön 1996, s. 76).

**Sat op i en oversigt ser det sådan ud:**

| <b>Organisationens handleteorier</b><br>(Theories of action) | <b>Skueteorier</b><br>(Expoused theories)                | <b>Anvendte teorier</b><br>(Theories in use)                                    |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|                                                              | Det, man siger, man gør                                  | Det, man gør                                                                    |
|                                                              | Sprogligt udtrykte strategier og forklaringer            | Handlinger                                                                      |
|                                                              |                                                          |                                                                                 |
| <b>Organisationens strategier</b>                            | Det, man sprogligt fremstår som.<br>F.eks. på hjemmeside | Mønstre af handlinger                                                           |
| <b>Organisationens værdier</b>                               |                                                          | Levede, men tavse værdier, der er affødt af og også former mønstre i handlinger |
| <b>Organisationens normer og antagelser</b>                  |                                                          | Grundlæggende mønstre skabt af handlinger over tid, der former nye handlinger   |

### Single-loop og double-loop-læring

Som nævnt igangsættes læreprocessen, når individerne i organisationen oplever en fraværende sammenhæng mellem det, de forventer at egne eller andres handlinger resulterer i, og det, de faktisk resulterer i. Det opståede mismatch mellem forventninger og resultater får individerne til gennem forskellige handle-, tanke- og refleksionsprocesser – inquiry – at undersøge, hvorfor forventningerne ikke blev mødt, og efterfølgende foretage forskellige justeringer og udviklinger af handlinger for at 'rette fejlen'. Der er ifølge Argyris og Schön to

forskellige former for ændringer i tanke- og handleprocesser. Single-loop-læring og double-loop-læring.

### **Single-loop-læring**

Single-loop-læring er den læreproces, hvor tænkning og handling justeres indenfor samme forståelsesramme. Tænkning og handlinger ændres, men forestillingerne om organisationen bevares intakt uden større forandringer i organisationens værdier og antagelser. Derved vil justeringerne bekræfte handlingsteoriene, men ikke bryde dem

*“Single-loop-learning is sufficient where error correction can proceed by changing organizational strategies and assumptions within a constant framework of values and norms for performance. It is instrumental and therefore concerned primarily with effectiveness: how best to achieve existing goals and objectives, keeping organizational performance within the range specified by existing values and norms”. (Argyris, & Schön, 1996, s. 22)*

Single-loop-læring er således den læreproces i organisationen, hvor individets opdagelse af et mismatch mellem forventning og resultat afføder en overfladisk ændring i handleteoriene, som kan forstås som ‘mere af det samme, bare bedre’. Single-loop-læreprocessen har fokus på effektivitet, forbedring og fejlretning og er på den måde god til at justere på rutiner, udfordringer og handlinger, der gentager sig. (Argyris, & Schön, 1996, s 22).

### **Double-loop-læring**

Double-loop-læring har derimod andre kvaliteter, pointerer Argyris og Schön. Læreprocessen i double-loop-læring rører ved de grundlæggende værdier, normer og antagelser, og et mismatch korrigeres ved at undersøge og ændre på grundantagelserne og herefter på handlingerne (Argyris, & Schön, 1996). Double-loop-læring resulterer i ændringer i organisationens eksisterende værdier for dens strategier og handleteorier. Den er drevet af, at individets opdagelse af et problem igangsætter en læreproces, der vil undersøge, hvorfor vi egentlig gør det, vi gør? Det betyder, at man i forsøget på at tage sin hidtidige brugsteori op til kritisk vurdering og reflektiv undersøgelse går dybere ned i lagene i handleteoriene end i single-loop. I den reflektive undersøgelse spørges der mere konfronterende, hvilket ideelt set medfører, at konflikter mellem handlinger, værdier, normer og antagelser kommer til syne. Samtidig reagerer organisationen på ændringer ved hele tiden at stille spørgsmålstejn ved de eksisterende strategier og handleteorier (Madsen, 2012)

Det er således den dybde, hvorved de organisatoriske handleteorier er i spil på, der udgør forskellen mellem single-loop og double-loop-læring. Skematisk ser det således ud:

|                                      | Single-loop                          | Double loop                                        |
|--------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>Organisationens handleteorier</b> | Bevare og vedligeholde               | Konfrontere og ændre                               |
|                                      | Single loop                          | Double loop                                        |
| <b>Individernes relationer</b>       | Evt. konflikter kommer ikke til syne | Konflikter kommer til syne og håndteres produktivt |

Opsamlende om de to læreprocesser kan man sige, at single-loop-læringens undersøgelse medvirker til, at eksisterende handleteorier bevares, og således kan individerne bekræfte deres uproblematisk tilhørsforhold til organisationen, hvorimod double-loop-læringens dybere undersøgelse er konfronterende og sætter individernes relationer i spil og under pres og kan ændre de eksisterende handleteorier. Således får både single-loop-læring og double-loop-læring betydning for individerne i organisationen.

### Læringssystemer og deres betydning

Når individer anvender single-loop-læring til at håndtere et mismatch, vil individet, der erfarer misforhold mellem forventninger, handlinger og resultater, medvirke til at bevare og vedligeholde organisationens handleteorier og de indbyggede modsætninger, der kan være i dem. På den måde vil de eventuelle underliggende konflikter, der findes mellem individer og grupper i organisationen, ligeledes forblive ubearbejdede. Det bliver dermed et selvforstærkende læringssystem. Dette system kalder Argyris og Schön for Model I på individniveauet og O-I på organisationsniveauet (Argyris, & Schön, 1996, s. 106).

Anderledes forholder det sig, hvis individet, der oplever et mismatch, i stedet er i stand til at håndtere misforholdet med en double-loop-læringsstrategi. Denne læringsstrategi vil gennem en undersøgelse gå dybere ned i lagene i handleteorierne, hvorved bl.a. konflikter kan komme til syne og håndteres. Dette giver mulighed for at påvirke og ændre organisationens handleteorier, og derved påvirke både organisationen og individers og gruppers relationer positivt. Argyris og Schön kalder denne selvforstærkende proces for Model II på individniveau og Model OII på organisationsniveau (Argyris, & Schön, 1996, s. 119).



Organisationens muligheder for læring, hænger dermed sammen med individerne, deres læringssystemer og deres sociale færdigheder, idet det netop er dem, der er i centrum for læringen, mens organisationen udgør konteksten.

### Hvad er sociale færdigheder?

Argyris og Schön beskriver individets sociale færdigheder – social virtues – som de værdier, normer og antagelser, der læres tidligt i livet, og med hvilke individet former sine relationer til andre. Med deres definition af sociale færdigheder, knytter Argyris og Schön således individets handleteorier til de relationer, som individet skaber og vedligeholder med andre, hvilket grundlæggende handler om, hvordan individet bedst udviser hjælpsomhed, respekt, ærlighed og følelsen af styrke og integritet (Argyris, & Schön, 1996, s. 119-120).

Det er gennem de sociale færdigheder, at læringssystemerne vedligeholdes, men måden hvorpå de sociale færdigheder fortolkes og kommer til udtryk på er forskellige i henholdsvis Model I og Model II. Det betyder, at individets sociale færdigheder får afgørende betydning for karakteren af organisatorisk læring i organisationen. Nedenfor ses en oversat model af Argyris og Schöns sociale færdigheder, som de fremtræder i henholdsvis Model I og Model II.

### Sociale virtues

| Individets sociale færdigheder | Individets læringssystem MI                                                                             | Individets læringssystem MII                                                                                      |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hjælpsomhed</b>             | Ros andre, og forstærk deres forestillinger om dig, sagen og om andre.                                  | Hjælp andre til at forøge deres evne til refleksion, selvindsigt og undersøgelse af underliggende forestillinger. |
| <b>Respekt</b>                 | Vær høflig, og vær ikke konfronterende overfor andre i forhold til deres ræsonnementer eller handlinger | Brug dine evner til at skabe selvrefleksion hos andre, uden at de bliver handlingslammede.                        |

|                          |                                                                                                    |                                                                                                                                           |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                                                                                                    |                                                                                                                                           |
| <b>Følelse af styrke</b> | Hold fast i dine overbevisninger og forsvar dem. Oplevelsen af sårbarhed imens er tegn på svaghed. | Fremfør dine holdninger, og undersøg dem samtidig åbent.<br>Oplevelsen af sårbarhed imens er et tegn på styrke                            |
| <b>Ærlighed</b>          | Undgå at lyve – eller fortæl andre alt det, du tænker og føler.                                    | Tilskynd dig selv og andre til at prøve at sige offentligt, hvad du frygter at sige.                                                      |
| <b>Integritet</b>        | Hold fast i dine principper, værdier og overbevisninger                                            | Fremfør dine principper, værdier og overbevisninger på en måde, så du inviterer til undersøgelse – tilskynder andre til at gøre det samme |

De sociale færdigheder i læringssystemet, der understøtter single-loop-læring er karakteriseret ved ikke at være spørgende eller konfronterende. Dermed vil de fastholde de eksisterende teorier, der igen fastholder både individets egen selvopfattelse og kollektivets forståelse af organisationens handleteorier. De sociale færdigheder i læringssystemet, der understøtter double-loop-læring, er derimod netop karakteriseret ved at være spørgende og tilskynde andre til at være det, så underliggende forestillinger kan undersøges. Individet har derved ikke behov for at fastholde eller forsvare synspunkter og opfattelser, men vil i stedet tilskynde til refleksion og selvundersøgelse hos sig selv og andre.

Argyris og Schön anser organisatorisk læring af Oll-karakter for at være mere produktiv end andet. Det betyder ikke, at Ol-læring altid er dårlig, men i en tid, hvor forandringshastigheden er høj, og kompleksiteten bliver fortsat større, vil organisationer have brug for mere organisatorisk læring af Oll-karakter for at kunne møde eksisterende og nye udfordringer med reviderede forretningsmønstre (Argyris, & Schön, 1996).

Vejen til Oll går gennem individets sociale færdigheder, der svarer til Mll. Det er således vigtigt, at individets sociale færdigheder understøtter læring af den karakter. At opnå dette er

dog ikke ligetil, og Argyris og Schön pointerer, at de ser det som et ideal, der muligvis aldrig opnås. Værdien ligger i forsøget på at fremstille en model for skabelse af god organisatorisk dialektik. Samtidig understreger de, at hverken Model II eller OII er faste eller rigide størrelser grundet deres indbyggede double-loop-læring, der hele tiden stiller spørgsmål til status quo (Argyris, & Schön 1996, s. 112).

### **Inquiry**

Inquiry er en del af den læreproces, der kan føre til enten single-loop eller double-loop-læring. Argyris og Schön præsenterer i en definition af organisatorisk læring deres undersøgelsesbegreb Inquiry. Begrebet er inspireret af Deweys forståelse om, at inquiry kombinerer mentalt ræsonnement og handling. I Deweys forstand er den, der foretager undersøgelsen, ikke en tilskuer, der kigger på udefra, men derimod en aktiv deltager i en situation, som vedkommende prøver at forstå, og som kræver handling og forandring (Argyris, & Schön, 1996, s. 31)

*“Organizational learning occurs when individuals within an organization experience a problematic situation and inquire into it on the organization’s behalf”.* (Argyris, & Schön, 1996, s. 16)

Det er tydeligt hos Argyris og Schön, at undersøgelsen af det fundne mismatch er vigtig for læreprocessen. Det er denne undersøgelse inquiry, der skal lede til fejlretningen af det fundne mismatch. I den forbindelse nævner Argyris og Schön selvrefleksion og selvundersøgelse som former for inquiry. Disse undersøgelser kan både finde sted som individuelle undersøgelser og som organisatoriske undersøgelser. Hvis inquiry skal ske som en organisatorisk undersøgelse, skal individerne foretage deres inquiry på vegne af organisationen, dvs. på baggrund af de kollektivt vedtagne regler, værdier og normer, som er delegeret til dem som organisationens agenter (Argyris, & Schön, 1996, s. 120).

Refleksion kan som nævnt foregå på individniveau, uden at det bliver til organisatorisk læring. Individet vil i det tilfælde opdage et mismatch og reflektere over uoverensstemmelsen mellem skueværdier og anvendte teorier i organisationen og hos sig selv. I denne proces kan individet også opdage, hvordan egne læringsmodeller spiller en afgørende rolle for, hvordan individet kan lære. Det er bevidstgørelse, der er resultatet af refleksionen, og det er altså gennem denne proces, at muligheden for at ændre fremtidige handlinger fremkommer. De sociale færdigheder får således betydning gennem den adfærd, hvorved de kommer til

udfoldelse. De vil f.eks. være afgørende for, om individet høfligt og ikke-konfronterende vil forsvare sine og organisationens mangelfuldheder eller undersøge dem nærmere. Derfor er også individets forsvarsrutiner i fokus i refleksionsprocessen, da de vil afholde individet fra at spørge til og udforske organisatoriske, men også egne grundlæggende og styrende, anvendte værdier. Der er således en kausalsammenhæng mellem de læringsmuligheder og forsvarsreaktioner, som individet har, og organisationens læringsmuligheder (Argyris, & Schön, 1996).

### **Forsvarsrutiner**

Som tidligere nævnt har individet to forskellige læringssystemer Ml og Mll, og de to systemer henholdsvis hæmmer og fremmer single-loop-læring og double-loop-læring. Individets styrende variable i de to læringssystemer påvirker den adfærd og de konsekvenser, hvormed individet kan foretage sin undersøgelse. De styrende variable for de to læringssystemer kan ses nedenfor. Argyris og Schön pointerer dog, at de to systemer ikke er modsætninger (Argyris, & Schön 1996, s. 117).

| Styrende variable for Ml                                                                                                                                                               | Styrende variable for Mll                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opnå det tilsigtede formål</li> <li>• Maksimer sejre og minimer tab</li> <li>• Undertryk negative følelser</li> <li>• Vær rationel</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gyldig information</li> <li>• Informeret valg</li> <li>• Nøje overvågning af implementeringen af valget for at opdage og rette fejl.</li> </ul> |

De styrende variable i læringssystem Ml fører til defensive rutiner, der viser sig i adfærd som bl.a. mistillid, konformitet, magtcentreret konkurrence og rivalisering og manglende risikovillighed, hvorimod de styrende variable for Mll medfører en adfærd præget af minimal defensivitet, læringsorienterede normer, høj valgfrihed, intern forpligtelse og høj villighed til at løbe risiko. Individet er programmeret med Model I, og når de møder pinlige eller truende problemer, handler de på måder, der vil fremme muligheder for fejl. Det viser sig f.eks. ved, at det ikke er muligt at diskutere vigtige træk ved problemer, ligesom det heller ikke er muligt at diskutere det forhold, at de netop ikke kan diskuteres. Det forværrer også graden af uklar-

og tvetydighed, der omgiver problemer. Dette fører til adfærd, der er præget af forsvarsrutiner (defensive rutines), og denne adfærd forstærker den ikke produktive læring i Ml, hvilket igen medfører en sandsynlighed for, at det Argyris og Schön beskriver som high-quality inquiry, vil finde sted (Argyris, & Schön, 1996, s. 106-107).

I stedet vil en bagatellisering af konflikter og uenigheder blive undertrykt og dækket over, og individerne vil tilmed have svært ved overhovedet at blive enige om, hvad der er sket. De defensive rutiner i Ml medfører en lukkethed i forhold til at fortælle om fejl, og det er således vigtigt at have kendskab til eksistensen af de defensive rutiner, da de forhindrer muligheden for at stille dybere spørgsmål, der fokuserer på handlemuligheder. Dermed vanskeliggør de defensive rutiner også muligheden for at komme over i et Mll-læringsystem (Argyris, & Schön, 1996, s. 93 og 118).

### Individuel double-loop-læring – Mll og Oll

Individet står i centrum i Argyris og Schöns teori om organisatorisk læring, og det er individerne, der lærer på vegne af organisationen. Det er imidlertid ikke al individuel læring, der er organisatorisk læring. Individer i organisationer kan sagtens lære, uden at det er på vegne af organisationen, og uden at det dermed fører til organisatorisk læring. En sådan situation kan opstå, hvis det f.eks. ikke er legitimt i en organisation at spørge 'på vegne af' organisationen i forhold til de formelle og uformelle normer og regler. Men det kan også ske, hvis individet ikke kan eller vil skabe interesse om de fundne mismatch, og der derved ikke skabes mulighed for undren, udforskning og spørgen til mismatchet. I så fald vil der ikke blive skabt organisatorisk læring, men blot individuel læring (Argyris, & Schön, 1996, s. 11-12).

Her vil det enkelte individs læringssystem afgøre, om individet vil forsøge at fastholde og bekræfte sine antagelser og ligeledes tilpasse et mismatch til de eksisterende handleteorier, eller om individet gennem Model II vil udforske og udfordre sine antagelser og dermed kunne ændre de eksisterende handleteorier gennem refleksion og bevidstgørelse. Hvis man skal ind og ændre ved de styrende variable – det gælder både for individer og for organisationer – så kan det kun ske gennem double-loop-læring, pointerer Argyris og Schön

*“nevertheless, it is through double loop learning alone that individuals or organizations can address the desirability of values and norms that govern their theories in use”.* (Argyris, & Schön, 1996, s. 22)

Individet i en organisation kan også på egen hånd opdage en uoverensstemmelse, som individet selv undersøger nærmere, hvilket kan føre til både single-loop og double-loop-læring. Individuel double-loop-læring finder dog kun sted, når individets inquiry fører til forandringer i værdierne i deres handleteorier (Argyris, & Schön, 1996, s. 21).

Vi har tidligere været inde på, at karakteren af den organisatoriske læring hænger sammen med og er afhængig af individernes sociale færdigheder i Argyris og Schöns teori.

De sociale færdigheder fortolkes og udleveres forskelligt i henholdsvis Ml/Ol og Mll/Oll.

Samtidig er de med til at vedligeholde læringssystemerne. Individets sociale færdigheder er afgørende for læringssystemet, uanset om det er single-loop eller double-loop-læring, der er tale om. Det handler altså om individets normer og handlinger, og individets evne til at producere double-loop-læring er nært forbundet med evnen til at undersøge egne og andres underliggende og styrende antagelser. Hvis der skal ske en bevægelse fra Ml til Mll, er det således individernes adfærd, der skal ændres. Det betyder, at de skal ændre deres sociale færdigheder fra Model I til Model II, for at der kan ske en ændring af det organisatoriske læringssystem. Det samme gør sig gældende, hvis det er det organisatoriske læringssystem, der skal ændres fra Ol til Oll.

De sociale færdigheder handler om, hvordan man omgås andre. Argyris og Schön har taget udgangspunkt i de færdigheder, der handler om at være hjælpsom og vise respekt, og der er afgørende forskel på, om disse sociale handlinger har afsæt i Model I eller Model II (Argyris, & Schön, 1996, s. 119-120).

Dette er dog en udfordring for individet, da det er programmeret til at anvende Model I for at undgå ubehagelige situationer. Et Ol-læringssystem vil vedligeholde individets sociale færdigheder i Model I og forsøge på at anvende Model II's sociale færdigheder og dermed bryde med Ol, hvilket vil medføre, at individet vil blive mødt med defensive rutiner i organisationen (Argyris, & Schön, 1996, s. 106).

### **Kobling til Ledelseskommissionen og det personlige ledelsesgrundlag**

I indledningen til denne stjernespids stillede vi en række spørgsmål, som vi gerne ville undersøge. Kan et personligt ledelsesgrundlag overhovedet skabe organisatorisk læring, og hvordan kommer man fra individuel læring til organisatorisk læring? Hvordan kan lederens individuelle proces med at skrive sit personlige ledelsesgrundlag styrke samarbejdet og skabe

et dialogforum mellem ledelse og medarbejdere, så splid og spild kan undgås? Skal det personlige ledelsesgrundlag overhovedet bruges til organisatorisk læring?

I det følgende vil vi koble teorien fra denne stjernespids om organisatorisk læring til vores problemformulering og det personlige ledelsesgrundlag og således svare på de spørgsmål, vi har stillet. Vi starter med at se på det personlige ledelsesgrundlags muligheder for at skabe organisatorisk læring.

### **Kan et personligt ledelsesgrundlag overhovedet skabe organisatorisk læring?**

Det korte svar på det spørgsmål er, som vi skal se: Ja det kan det godt. Men hvordan?

Ifølge Argyris og Schön opstår organisatorisk læring, når individer i en organisation oplever en problematisk situation, som Argyris og Schön kalder for et mismatch. Mismatchet opstår, fordi individet opdager en forskel imellem de forventede resultater af egne eller andres organisatoriske handlinger og de resultater, der rent faktisk kommer. Dette mismatch tager individerne i organisationen op til en nærmere undersøgelse gennem Argyris og Schöns inquiry begreb

*“Organizational learning occurs when individuals within an organization experience a problematic situation and inquire into it on the organization’s behalf. They experience a surprising mismatch between expected and actual results of action and respond to that mismatch through a process of thought and further action”. (Argyris, & Schön, 1996, s. 16)*

Når lederen arbejder med at beskrive sit ledelsesgrundlag, kan lederen blive opmærksom på eventuelle mismatch mellem skueteorier og anvendte teorier i organisationen. Det kan f.eks. være, at lederen opdager et mismatch mellem skueværdierne, der siger ”Jeg lægger stor vægt på, at vi er et fagligt velkvalificeret sted”, og organisationens handlinger, der viser, at der ansættes meget uuddannet personale. Lederen kan nu gå to veje med denne oplevelse af et mismatch. Den ene vej har mulighed for at blive til organisatorisk læring enten i form af single-loop eller double-loop-læring. Den anden vej fører til individuel læring og kun det – det vender vi tilbage til senere. Muligheden for organisatorisk læring, enten i form af single-loop eller double-loop-læring, opstår, når lederen på vegne af organisationen vælger at igangsætte en undersøgelse, inquiry, af det fundne mismatch.

Når lederen undersøger indenfor de formelt og uformelt dannede regler, normer og handlinger, så er der tale om en undersøgelse ’på vegne af’, der dermed kan føre til

organisatorisk læring. Gennem den igangsatte undersøgelse kan ledere og medarbejdere f.eks. sammen reflektere over fundne uoverensstemmelser. Det er således relevant at tale om organisatorisk læring i forhold til oplevelsen af problemer, udfordringer og ikke-mødte forventninger, men det er samtidig også en mulighed for at finde løsninger, og netop de to forhold stemmer godt overens med Ledelseskommissionens formål med at skrive et personligt ledelsesgrundlag

*”Formålet med ledelsesgrundlaget er at oplyse, skabe transparens og fremme dialogen om ledelse. Dette både for at accelerere samarbejdet og for at skabe et dialogforum, hvor man faktisk kan tale sammen om den konkrete ledelsesrelation. Herved undgår vi ledelse som et ‘usagt’ fænomen, hvor tolkninger, gisninger, fornemmelser og vurderinger spiller en større rolle end de faktiske motiver og mål. Hvis vi har bedre overblik over hinandens mål og motiver, undgår vi spild og splid”.*

(Ledelseskommissionen-Startkit, 2018, s. 2)

Der er dog forskel på, hvilken slags organisatorisk læring der kommer ud af den undersøgelse, der sættes i gang. Dybden af undersøgelsen vil føre til enten single-loop-læring, der vil bevare og vedligeholde organisationens handlestrategier, hvorved evt. konflikter ikke kommer til syne, eller til

double-loop-læring, der derimod vil konfrontere og ændre på handlestrategierne, hvorved konflikter kommer til syne og håndteres produktivt. Når Ledelseskommissionen beskriver, at ledelsesgrundlaget skal være med til at undgå spild og splid, så bliver det tydeligt, at double-loop-læring må være ønskværdigt. Vi ved således nu, at ledelsesgrundlaget godt kan bidrage til organisatorisk læring, og idet formålet med ledelsesgrundlaget bl.a. er at undgå splid, så er organisatorisk læring i form af double-loop-læring at foretrække.

### **Hvordan kommer man fra individuel læring til organisatorisk læring?**

Vi lovede at vende tilbage til læring, der kun bliver til individuel læring. Udgangspunktet i organisatorisk læring er, at det er individerne i organisationen, der lærer noget og læringsforståelsen tager udgangspunkt i, at der altid er en proces, et produkt og en lærende. Læring kan betyde enten et produkt eller den proces, der giver et sådant produkt

*“Learning” may signify either a product (something learned) or the process that yields such a product”. (Argyris, & Schön, 1996, s. 3)*



I udarbejdelsen af det personlige ledelsesgrundlag er lederen således den lærende, der lærer noget gennem en proces, der fører til læring. Vi ved, at organisatorisk læring i følge Argyris og Schön og deres definition opstår, når

*“Organizational learning occurs when individuals within an organization experience a problematic situation and inquire into it on the organization’s behalf. They experience a surprising mismatch between expected and actual results of action and respond to that mismatch through a process of thought and further action that leads them to modify their images of organization or their understandings of organizational phenomena and to restructure their activities so as to bring outcomes and expectations into line, thereby changing organizational theory-in-use. In order to become organizational, the learning that results from organizational inquiry must become embedded in the images of organization held by its members’ minds and/or in its epistemological artifacts (the maps, memories, and programs) embedded in the organizational environment”. (Argyris, & Schön, 1996, s. 16)*

Når lederen således handler ud fra sine egne personlige værdier og ikke på vegne af organisationen som organisationens agent, forbliver læringen individuel læring, fordi undersøgelsen af den problematiske situation ikke sker på vegne af organisationen. Det kan der være flere grunde til, at den ikke gør, f.eks. at lederen ikke ønsker at dele sin viden og eventuelle mismatch, eller at lederen ikke formår at vække andres interesse for det mismatch, lederen har opdaget, og gøre det til en undersøgelse indenfor de fælles vedtagne normer, værdier og antagelser. Konsekvensen kan således blive, at individer ved mere end organisationen. Lederen kan på den måde gennem sit personlige ledelsesgrundlag lære noget, som organisationen ikke ved og heller ikke får kendskab til. Dermed er der risiko for, at organisationen bliver dummere end individerne. Lederen kan som sagt også opdage et mismatch, som lederen ikke har interesse i at dele

*”Ledelsesgrundlaget skal især handle om det, du leverer, og det, du ønsker. Det vil også være nyttigt, hvis du skriver, hvad du ikke er særlig dygtig til, det du kæmper for at forbedre, og det som medarbejderne kan hjælpe dig med”. (Ledelseskommisjonen-Startkit, 2018, s. 6)*

Her kan medarbejderne f.eks. opleve et mismatch mellem lederens skueværdier og handleteorier. Hvis lederen i sit ledelsesgrundlag har skrevet, at det er tilladt at begå fejl, fordi det er noget, man lærer vi af, og så i forbindelse med opdagelsen af fejl bliver vred, eller

trækker en opgave tilbage, så vil medarbejderen opleve et mismatch mellem det, der står i ledelsesgrundlaget, og det, lederen rent faktisk gør.

Det er dog ikke nødvendigvis lederen selv, der oplever et mismatch. Det kan også være medarbejdere, der i forbindelse med lederens offentliggørelse af sit ledelsesgrundlag oplever et mismatch. Ledelseskommisionen opfordrer nemlig til, at lederen offentliggør sit ledelsesgrundlag.

### **Skabelse af dialogforum**

Hvordan kan lederens individuelle proces med at skrive sit personlige ledelsesgrundlag styrke samarbejdet og skabe et dialogforum mellem ledelse og medarbejdere?

Som vi har set, kræver det organisatorisk læring af double-loop-karakter, hvis man skal styrke dialogen og skabe et dialogforum, hvor man kan tale om ledelse og samtidig undgå splid. Det stiller krav til lederens og organisationens læringssystem og sociale færdigheder

*”På den ene side er et ledelsesgrundlag en slags ‘varedeklaration’ og beskrivelse af lederen i forhold til medarbejderne. Medarbejderne vil på baggrund af denne beskrivelse kunne bygge forventninger om lederens ledelsesadfærd. På den anden side er ledelsesgrundlaget også en ‘ønskeliste’ til godt medarbejderskab. Altså en tydelig markering af, hvad medarbejderne helst skal gøre”. (Ledelseskommisionen-Startkit, 2018, s. 4)*

Lederen skal i sit ledelsesgrundlag både ‘varedeklarere’ sig selv – altså fortælle, hvad medarbejderne kan forvente, og være tydelig i sine krav til medarbejderne. Samtidig skal lederen udkomme med sit ledelsesgrundlag f.eks. på video eller ved et personalemøde

*”Du skal udkomme med dit ledelsesgrundlag. Dette kan ske på flere måder. Afhængig af din organisations størrelse kan du vælge at udkomme på en video på jeres intranet eller på et personalemøde”. (Ledelseskommisionen-Startkit, 2018, s. 2)*

På den måde kommer det personlige ledelsesgrundlag til at handle om både adfærd og relationer. Adfærd indgår, fordi lederen skal beskrive sin lederadfærd, men også fordi lederen skal udkomme med ledelsesgrundlaget, så det kan være med til at skabe fælles dialog om ledelse. Det at udkomme med sit ledelsesgrundlag kan opleves som en truende eller ubehagelig situation, hvor lederen kan tvivle på, at det lederen har lavet, er godt nok. Hvordan vil det blive modtaget, er det skrevet tilstrækkelig godt, er jeg for hård eller for blød i mine krav osv.? Individet, i dette tilfælde lederen, er programmeret til at anvende MI-

læringssystemet for at undgå ubehagelige situationer. M1 som læringssystem bevirker at konflikter ikke kommer til syne eller i hvert fald ikke bliver håndteret produktivt

*“Individuals are programmed with Model I theories-in-use. When faced with an embarrassing or threatening issue, they act in ways that enhance conditions for error”.*

(Argyris, & Schön, 1996, s. 106)

Konsekvensen er, at det skaber O1 som fælles læringssystem, og dette læringssystem vedligeholder de sociale færdigheder, som lederen og medarbejderne har, der hører hertil. Det betyder, at når det handler om at udvise hjælpsomhed, respekt, følelse af styrke, ærlighed og integritet, så vil de være høflige og ikke konfronterende overfor hinanden, holde fast i egne overbevisninger og forsvare dem og undgå at vise sårbarhed, da det er tegn på svaghed, fortælle alt, hvad de tænker og føler og holde fast i principper, værdier og overbevisninger. Samtidig vil lederen blive mødt af defensive rutiner, hvis lederen forsøger at anvende M11 læringssystemet. Det bliver dermed svært at få skabt et konstruktivt og tillidsfuldt dialogforum og undgå spild og splid. Så hvordan kan lederen så bruge processen med at skrive sit ledelsesgrundlag, så dette forum kan blive skabt?

### **Tid til refleksion og selvundersøgelse**

Når lederen både siger, hvem lederen selv er, og hvilke krav lederen stiller, så er der mulighed for, at lederen får blik for sine generelle værdier og normer, men også for sine sociale færdigheder og forsvarsrutiner. Skriveprocessen giver ligeledes mulighed for at undersøge egne underliggende handlestyrende antagelser, og netop dette forhold spiller en central rolle i individets/lederens evne til at producere double-loop- læring. Som tidligere nævnt, er individer programmeret med M1-handlestrategier, når de møder ubehagelige situationer (Argyris, & Schön, 1996, s. 106).

Arbejdet med det personlige ledelsesgrundlag kan imidlertid være en positiv udviklende proces, hvor lederen har tid til refleksion og selvundersøgelse. Hvis lederen oplever arbejdet med sit ledelsesgrundlag som positivt, kan lederen måske få øje på sine sociale færdigheder og ligeledes se kritisk på dem. Det kan åbne muligheder for at flytte sig fra M1- til M11-handlestrategier. En bevægelse fra M1 til M11 vil påvirke måden, hvorpå udøvelsen af lederens sociale færdigheder kommer til udtryk. Måden man omgås andre på, er meget anderledes i M11, hvilket f.eks. kan ses i den måde, hvorpå man udviser hjælpsomhed og respekt.

## **Sociale værdier**

Det er således de sociale værdier, der skal ændres, for at komme over i et MII-læringssystem. Et dialogforum om ledelse kræver, at lederen – og medarbejdere – er villige og rustede til dialog. Derfor må der fokus på, hvordan organisationens og lederens egne sociale færdigheder ser ud, og dette kan fint igangsættes med den skriveproces og refleksion, som det personlige ledelsesgrundlag er for lederen. MI understøtter de sociale færdigheder, der knytter sig til MI, og omvendt. Det kan derfor være, at lederen i processen med at skrive sit eget ledelsesgrundlag har brug for sparring udefra til at hjælpe lederen med at se på lederens sociale færdigheder, forsvarsrutiner og læringssystemer.

Får lederen denne hjælp, eller er lederen ved egen drift i stand til få øje på og overkomme sine egne forsvarsrutiner, så kan ledelsesgrundlaget åbne for refleksion og selvundersøgelse og skabe fællesdialoger med medarbejderne ud fra et MII- læringssystem. Det kan give et dialogforum, hvor lederen med MII-læringssystem og OII-læringssystemer kan skabe organisatorisk læring af double-loop-lærings karakter.

### **Skal det personlige ledelsesgrundlag overhovedet bruges som et ”redskab” til organisatorisk læring?**

Det retoriske modspørgsmål her kunne være, om man overhovedet kan komme uden om organisatorisk læring, hvis ledelsesgrundlaget skal have en berettigelse? Eller sagt på en anden måde, kan man skrive et godt ledelsesgrundlag og opfylde formålet for det uden at have kendskab til organisatorisk læring og de begreber, der ligger heri?

Ledelseskommisionen ønsker at skabe fællesdialog, hvor ledelse kan drøftes. Som vi har set, stiller det krav til både lederen og organisationen. Argyris og Schön har i deres teori om organisatorisk læring nogle vigtige pointer om læringssystemer, sociale værdier og forsvarsrutiner, der er meget nyttige at have kendskab til, hvis man skal have det personlige ledelsesgrundlag til at skabe dialog på en måde, så det ikke skaber splid og spild. Dertil er double-loop-læring et ideal, der er værd at arbejde efter.

Hvis det skal ske, så er det vigtigt, at lederen kan dette og ikke har forsvarsrutiner, der afholder lederen fra at spørge til og udforske de grundlæggende og styrende anvendte teorier i organisationen.

Derudover vil lederens sociale færdigheder være afgørende for, om lederen kan spørge med respekt, så det fremmer andres selvrefleksion, uden at det fører til handlingslammelse, og

fremføre principper, værdier og overbevisninger, så det inviterer til undersøgelse, og hjælpe til refleksion, så underliggende forestillinger kan undersøges.

Det kan derfor være hjælpsomt, hvis lederen har kendskab til både egne læringssystemer og til organisationens læringssystemer. Ligeledes vil det have værdi i forhold til at skabe et dialogforum, hvor det er muligt at tale om det usagte, og hvor der er transparens (Ledelseskommisionen-Startkit, 2018, s. 2).

Der kan også argumenteres for, at det kan give mening at sætte arbejdet med det personlige ledelsesgrundlag i relation til Argyris og Schöns teori om organisatorisk læring, når man ser på Ledelseskommisionens beskrivelse af samfundsudviklingen. I deres hovedrapport giver de følgende beskrivelse af, hvordan samfundsudviklingen påvirker opgaveløsningen

*”Men den globale, teknologiske og sociale udvikling betyder, at den offentlige sektor konstant må tilpasse og forbedre sig. De offentlige ledere skal på én og samme tid holde fast i de klassiske dyder og den sikre drift, påvirke udviklingen og finde nye veje til offentlig myndighed, service og samarbejde”. (Ledelseskommisionen-Sæt borgerne først, 2018 s. 4)*

Netop derfor er double-loop-læring er nødvendig. At møde udfordringer ved at spørge dybere ind til hele grundlaget for, at et mismatch opstår, og hvorfor det opleves problematisk, vil give mulighed for at få blik for underliggende og modsætningsfyldte forhold i værdier og normer, der tillader problemet at opstå, og dermed også give mulighed for at om- eller restrukturere værdier og normerne (Argyris, & Schön 1996, s. 25-28).

Organisatorisk læring handler både om relationer i organisationen og om organisationens handlinger. På den måde kan man sige, at der er et match mellem ledelsesgrundlagets formål om dialogforum, samarbejde og bedre løsning af opgaverne og det, som organisatorisk læring handler om.

#### Stjernespids 4

I denne stjernespids vil vi undersøge den kompleksitet, der bl.a. findes i opgaver og opgaveløsninger indenfor velfærdsområdet, og som man står overfor som leder. Hvad betyder denne kompleksitet for lederen og for organisationens muligheder for at nå sine målsætninger? Og hvordan kan man som leder sætte retning? Kan et personligt ledelsesgrundlag bidrage til, at lederen bliver bedre til at møde og lede i kompleksitet?

Vi vil i den forbindelse se nærmere på kompleksitet gennem Hanne Krogstrups beskrivelse af sociale problemer og Otto Scharmers tredeling af kompleksitet samt på

transformationsledelse, som den beskrives af Lotte Bøgh Andersen. Grunden til at vi finder netop disse tre relevante at tage fat i, finder vi i Ledelseskommisionens beskrivelse af ledelsesopgaven i publikationen *Sæt borgerne først*

*”Verden omkring de offentlige ledere står ikke stille. Det gælder politisk, klimamæssigt, teknologisk, sikkerhedsmæssigt, socialt og økonomisk. De ydre rammevilkår for det danske samfund og de offentlige ledere er præget af en stigende grad af omskiftelighed, usikkerhed, kompleksitet og tvetydighed. En af de udløsende faktorer er den grad af forbundethed i verden, som vi oplever socialt, økonomisk etc.*

*Hertil kommer, at internet og sociale medier har givet verden en ny politisk virkelighed, som forstærker udfordringerne. Udviklingen betyder blandt andet, at problemer optræder i sammenhængende felter, hvis håndtering og løsning forudsætter involveringen af mange strukturer, faglige eksperter, politikniveauer etc”.*

(Ledelseskommisionen-Sæt borgerne først, 2018, s. 13)

Ledelseskommisionen påpeger således, at man som leder skal agere i en verden, der hele tiden er i bevægelse. Der er mange faktorer, der påvirker den kontekst, lederen skal lede i. Det være sig politisk, klimamæssigt, socialt eller økonomisk, og deraf følger en stigende grad af bl.a. kompleksitet. Derfor, siger Ledelseskommisionen, må lederen sætte retning. Det er lederens opgave at tydeliggøre værdierne og vise vejen.

Vi vil derfor gerne undersøge, om og hvordan et personligt ledelsesgrundlag kan støtte op om lederens opgave med at sætte retning. Hvordan kan et personligt ledelsesgrundlag skabe klarhed om visionen og være med til at holde fokus på kerneopgaven om at skabe mere værdi for borgerne og samfundet.

Og så vil vi gerne undersøge, om, og i så fald hvordan, det at lave et personligt ledelsesgrundlag kan bidrage til at bedrive mere transformationsledelse og være med til at understøtte organisationens mål og retning.

Et af målene med et personligt ledelsesgrundlag er, at det skal være med til at skabe et dialogforum mellem ledere og medarbejdere. Dermed bliver det personlige ledelsesgrundlag til mere end et individuelt anliggende for den enkelte leder. Det skal medvirke til mere end blot lederens personlige udvikling og proces. Spørgsmålet er derfor, hvordan man kan komme fra den individuelle læring hos lederen, til at organisationen lærer noget

*”Der er mange faktorer, der påvirker det, der leveres til borgerne i en kompleks offentlig sektor. Men det er uomgængeligt, at ledelse spiller en vigtig rolle. Hvis*

*lederen skal sikre kvalitet til gavn for borgerne, skal lederen vinde medarbejderne for sagen. Det kræver, at lederen kan sætte visioner og sprede gejst og arbejdsglæde, så medarbejderne udfordres passende, og det kræver, at lederen er synlig og nær. Medarbejdertilfredshed har stor betydning for organisationens evne til at levere et godt resultat". (Ledelseskommisionen-Sæt borgerne først, 2018, s. 47)*

Vi er i denne stjernespids optaget af, hvordan kompleksitet kommer til syne, og hvordan man som leder kan sætte retning.

Hvordan påvirker kompleksiteten ledelsesopgaven, og hvordan kan transformationsledelse være med til at sætte retning i denne kompleksitet? Og sidst men ikke mindst, hvordan kan vi forholde os til dette i arbejdet med et ledelsesgrundlag?

Dette vil vi gerne belyse igennem Hanne Kathrine Krogstrups forskning i human-proces-løsninger. Hanne Kathrine Krogstrup beskæftiger sig bl.a. med, hvordan man kan skabe positive forandringer i forhold til et socialt problem (Krogstrup, 2016, s. 21) og beskriver, hvordan sociale problemer kan inddeles i simple, komplicerede og komplekse problemer, der igen fordrer tilsvarende løsninger. Derudover finder vi hende relevant, idet sociale problemstillinger netop forekommer indenfor velfærdsområdet, og samtidig bedriver hun forskning i en dansk kontekst.

Vi vil ligeledes inddrage Carl Otto Scharmer og hans opdeling af kompleksitet. Lotte Bøgh Andersen bliver inddraget i forbindelse med transformationsledelse, og afslutningsvis kobler vi teorien til Ledelseskommisionen og det personlige ledelsesgrundlag.

### **Hvad er et socialt problem overhovedet?**

Kontekst for hele undersøgelsen i dette speciale er hentet i velfærdsydelsesområdet. Det er her Ledelseskommisionen tager deres udgangspunkt, og det er indenfor dette område, at vi selv arbejder. Det er således oplagt for os at se på kompleksitet ud fra en forståelsesramme, der handler om sociale problemer.

### **Kompleksitet hos Hanne Kathrine Krogstrup**

Vi vil først se på, hvordan et socialt problem defineres for på den måde at komme tættere på begrebet kompleksitet. Hanne Kathrine Krogstrup beskriver sociale problemer ud fra denne definition

*“an alleged situation that is incompatible with the values of a significant number of people who agree that action is needed to alter the situation”.* (Krogstrup, 2016, s. 21)

Et socialt problem er således en påstået situation, der er så uforenelig med værdier for et betydeligt antal mennesker, at de er enige om, at der er behov for at ændre situationen. Videre beskriver Hanne Kathrine Krogstrup, at sociale problemer er et produkt af samfundsmæssige forventninger, forståelser og konstruktioner, der tilsammen danner grundlaget for at kalde noget for et socialt problem. Et socialt problem er ydermere kendetegnet ved, at de konstruktioner, der er med til at danne grundlaget for problemet, er institutionelt defineret og ikke faste størrelser, men derimod nogle, der kan variere over tid og i forskellige kulturer. Der er således ikke en fast forståelse af, hvad, der er et socialt problem. Med denne kontinuerlige ændring i forståelsen af sociale problemers karakter og omfang, følger også ændringer i forståelsen af, hvad der er passende interventioner (Krogstrup, 2016, s. 22-23).

### **Simple, komplicerede og komplekse problemer**

#### **Simple problemer**

Hanne Kathrine Krogstrup skelner mellem simple, komplicerede og komplekse sociale problemer og interventioner. Simple sociale problemer kaldes også for tamme problemer og har en række kendetegn, der adskiller dem fra andre problemer. Denne tamme type af problemer karakteriseres ofte som tekniske problemer og har klare mål for indsatsen, ligesom succeskriterierne er tilsvarende klare og tydelige. Der er enighed om målet med interventionerne, der har en tydelig lineær årsag-virkningssammenhæng, og de kan som udgangspunkt udføres uafhængigt af andre. Det er som at følge en bageopskrift, hvor resultatet bliver det samme, hvis opskriften følges, uanset hvem det kaster sig over den. Der er tale om standardiserede løsninger, der ikke kræver ekspertviden, men derimod kan klares med almindelige basale færdigheder (Krogstrup, 2016, s. 24).

#### **Komplicerede problemer**

Komplicerede problemer og interventioner ligner i karaktertræk simple problemer, men den afgørende forskel er, at komplicerede problemer kun kan løses gennem samarbejde mellem mange parter på tværs af både organisationer og organisationsniveauer. Hanne Kathrine Krogstrup påpeger, at opgaverne er teknisk komplicerede, men også socialt komplicerede i forhold til samordningen mellem de mange parter, der deltager i løsningen (Krogstrup, 2016, s. 24).



## **Komplekse problemer**

De komplekse problemer og interventioner er derimod ikke tekniske, men karakteriseret ved at være sociale og under konstant forandring. Løsning af komplekse problemer er social afhængig og foregår i en cirkulær proces, hvor individers handlinger påvirker andre individers muligheder og livssituation, der hele tiden skaber nye situationer og adfærdsmønstre.

Komplekse problemer, også kaldet vilde problemer, har ikke klare opskrifter på succes, og det er svært at definere mål for løsningerne, hvilket medfører udfordringer i forhold til at opstille kriterier for den optimale løsning. Derudover ændrer og udvikler problemet sig over tid, hvilket bidrager til kompleksiteten. Der findes en optimal løsning på problemet, men vurderingen af, hvad der er den bedste løsning, er normativ og dermed afhængig af, hvem der foretager vurderingen (Krogstrup, 2016, s. 25).

Med komplekse problemer følger altså komplekse interventioner, hvilket igen stiller krav til bl.a. kommunikation, individers medvirken og tilpasseren til individuelle situationer (Krogstrup, 2016, s. 33).

## **Kompleksitet hos Scharmer**

En organisations forandringspotentiale kræver også, at lederen kender til organisatorisk kompleksitet, da der i den organisatoriske kompleksitet ligger de udfordringer og problemer, som lederen må forvente, der følger med, når noget skal forandres. Scharmer opererer med tre former for organisatorisk kompleksitet.

## **Dynamisk kompleksitet**

Denne omhandler, at der kan være langt fra, at der gøres en indsats, til man ser gevinsten af denne. F.eks. at Danmark i forbindelse med den nuværende COVID-19-pandemi har besluttet, at alle i Danmark skal tilbydes vaccination mod CORONA, og at der går tid fra vaccinationsprogrammet startes, til vi har udryddet CORONA. Det vil sige, at effekten lader vente på sig. Det betyder, at ved forandringer, som indeholder en dynamisk kompleksitet, skal lederen anvende en helhedsorienteret tænkning og vinkel, da dette vil kunne give det ønskede overblik og være meningsskabende for de involverede.

## **Social kompleksitet**

Handler om at der kan være mange forskellige syn og interesser i spil i forbindelse indgåelse af fælles aftaler. I forandringer der er karakteriseret ved social kompleksitet, vil udfordringen være de mange aktørers interesser, prioriteringer og syn, som kan give forandringen ringe vilkår.

## Organisatorisk kompleksitet

Den sidste organisatoriske kompleksitet er emergent kompleksitet, som kan opleves ved forandringer, som har det mål at skulle erstatte et tidligere system. Dermed kan organisationen og lederen ikke kan trække på tidligere erfaringer. Det vil sige, at en forandring, som indeholder kompleksitet af emergent karakter, er der kun en løsning på, og det er at turde bevæge sig ud på ukendt land. Udtrykket ”vi asfalterer, mens vi kører” får sin berettigelse her. Lederens ageren i emergent kompleksitet afhænger ifølge Scharmer i høj grad af lederens evne til at tage stilling, i takt med at situationen udvikler sig, og handle på udfordringerne og problemerne, som de opstår. De muligheder, lederen har ifølge Scharmer for at kunne begå sig i kompleksiteten, er enten at benytte sig af sansning, presencing eller produktionen af prototyper ud fra alle de scenarier, der kan ses (Scharmer, 2016, s. 101-104).

## Transformationsledelse.

En vigtig ledelsesmæssig opgave er at skabe motiverede medarbejdere. Det er det bl.a., fordi motiverede medarbejdere gør organisationen bedre til at nå de organisatoriske målsætninger. Det hastige forandringstempo og den sigende kompleksitet i arbejdsopgaverne stiller krav til de ledelsesmæssige strategier i organisationer. Der er ifølge Ledelseskommisionen brug for, at der bliver sat retning, og at værdierne er tydelige

*”Du skal som leder spørge dig selv, om 'døde processer' (regler, procedurer, rapportering, bilag, blanketter) skal suppleres eller erstattes af 'levende processer' (kommunikation, værdier, relationer, feedback, nærvær, støtte, opbakning). Lykkes denne transformation, vil resultaterne kunne måles i massive forbedringer af arbejdsglæden, motivationen og engagementet – og derigennem resultaterne. Det aktive stof er værdibaseret ledelse....værdier, som findes i hjernen, i hjertet og i benene. Værdier, som er så stærkt indarbejdede, at de omsættes i den daglige praksis og i det daglige arbejde. Det giver en retning, og det reducerer kompleksiteten”.*  
(Ledelseskommisionen-Ledelseslyst og ledelsesglæde, 2018 s. 10)

Den ledelsesform, der praktiseres i en organisation, har både en direkte og indirekte sammenhæng med, hvor godt opgaverne løses (Andersen, Jacobsen, & Jensen, 2016, s. 55). Ledelseskommisionen peger på, at lederne skal sætte retning og tydeliggøre værdierne og skabe visionen. Det skal de ifølge ledelseskommisionen gøre ved at praktisere visionsledelse. Lotte Bøgh Andersen taler i den forbindelse om transformationsledelse.

## Transformationsledelse

Transformationsledelse handler om at opstille, kommunikere og fastholde en organisations mål. Det er lederens opgave at gøre dette, og formålet er at inspirere medarbejderne til at overskride deres egne interesser og bidrage til at opnå organisationens målsætninger (Andersen et al., 2016, s. 57).

I transformationsledelse er visionen de idealiserede billeder af fremtiden, som er baseret på de organisatoriske værdier (Andersen, et al., 2017, s. 109). Dermed bliver ledelse gennem visioner samtidig til ledelse af værdier. Det centrale i denne ledelsesstrategi er værdiernes effekt på medarbejdernes motivation og på organisatorisk målopfyldelse (Andersen, et al., 2017, s. 117).

Der er netop fokus på værdier hos ledelseskommisionen, når de i deres publikation *Ledelseslyst og ledelsesglæde* fremhæver, at man som leder skal være tydelig om de værdier, der skal gennemsyre arbejdet i organisationen, og samtidig opfordrer de til og kommer med konkrete anvisninger til hvordan det kan gøres. F.eks. ved at starte året, måneden, ugen, dagen eller mødet og samværet med at gøre værdierne konkrete og virkelige for medarbejderne (Ledelseskommisionen-Ledelseslyst og ledelsesglæde, 2018, s. 11).

Særligt indenfor velfærdsområdet er transformationsledelse som ledelsesform effektivt i forhold til at øge motivation, og ledere kan igennem transformationsledelse på daglig basis anskueliggøre overfor medarbejderne, hvordan de bidrager til at opnå organisationens målsætninger, hvis formål bl.a. er at tjene både borgeres og samfunds ve og vel (Andersen et al., 2016, s. 57). Derved bliver det tydeligt, hvordan den enkelte medarbejders lyst og motivation til at gøre noget godt for andre er fuldt ud compatible med de målsætninger, organisationen har.

## Hvorfor transformationsledelse

Som allerede nævnt understøtter transformationsledelse organisationens målopfyldelse, og det påvirker også medarbejdernes motivation i positiv retning, når de kan se, at deres daglige opgaveløsninger gør en forskel for samfundet og borgerne. Det giver en retning, og det reducerer kompleksiteten (Ledelseskommisionen-Sæt borgerne først, 2018, s. 11).

## Lederidentiteten har betydning for udøvelsen af transformationsledelse

Undersøgelser har vist, at ledere, der har en stærk lederidentitet, og som både føler sig som ledere og har lyst til ledelse, selv oplever, at de udøver mere visionsledelse. Netop evnen til at udøve visionsledelse har afgørende betydning for at kunne sætte retning gennem

konkretisering og formidling af organisationens (enhedens) vision og derigennem skabe mening og resultater sammen med medarbejderne

*”Hvis lederen skal sikre kvalitet til gavn for borgerne, skal lederen vinde medarbejderne for sagen. Det kræver, at lederen kan sætte visioner og sprede gejst og arbejdsglæde, så medarbejderne udfordres passende, og det kræver, at lederen er synlig og nærværende”. (Ledelseskommisionen-Ledelseslyst og ledelsesglæde, 2018, s. 47)*

### **Mission Valence**

Transformationsledelse handler som nævnt om vision og værdier. I hvor høj grad medarbejderne føler sig tiltrukket til organisationens vision kaldes Mission Valence og defineres som

*”medarbejdernes opfattelse af det tiltrækkende eller betydningsfulde ved organisationens formål”. (Andersen et al., 2017, s. 113)*

Den mest effektive måde at øge medarbejdernes tiltrækning til visionen er gennem kommunikation. Dette skyldes bl.a., at en vision kun kan være inspirerende, hvis medarbejderne kender til og forstår den. Særligt godt til dette formål er ansigt-til-ansigt tovejskommunikation. Dette skyldes, at kommunikation om en organisations vision handler om budskaber og ofte er kompleks. Det betyder, at der kan vækkes mange forskellige fortolkningsmuligheder. I kommunikation af visioner bliver ansigt-til-ansigt tovejskommunikation betragtet som det mest effektive medie, mens envejskommunikation betragtes som det mindst effektive. At ansigt-til-ansigt tovejskommunikation er det mest effektive hænger sammen med, at det her er muligt at kommunikere både med det talte sprog og med kropssprog. Det giver ligeledes mulighed for at give umiddelbar feedback til medarbejdere, når de forsøger at give mening til den kommunikerede vision. Sidst men ikke mindst kan lederen, der kommunikerer ansigt til ansigt og tovejs, tilpasse sin kommunikation til den enkelte medarbejder, så det giver bedst mulig mening for den enkelte (Andersen et al., 2017, s. 113-115).

### **Der er svært**

Ledere, der formår at fortælle en tydelig historie om, hvilken forskel organisationen gør for samfundet og borgerne, og derigennem sætte retning, har mere motiverede medarbejdere. Det er bare ikke nødvendigvis helt så let, og det er langt fra alle ledere, der lykkes med dette.

Det nationale forskningsråd lavede i 2017 en rapport, hvori en undersøgelse viser, at 23 % af medarbejderne i det offentlige og 21,5% af medarbejderne i det private siger, at deres ledere sjældent eller aldrig oversætter virksomhedens mål til deres opgaver. Med andre ord så lykkes ikke alle ledere med at gøre visionen tydelig gennem transformationsledelse. (Det nationale forskningsråd, 2017, s. 6)

### **Kobling til ledelseskommisionen og det personlige ledelsesgrundlag**

På baggrund af ovenstående ved vi nu mere om kompleksitet og ledelse af værdier. Først og fremmest ser det ud til, at kompleksitet er et vilkår – ikke mindst når man arbejder med menneskelige relationer, hvor opgaveløsningen ofte kræver at medarbejderne kan foretage skøn og skabe individuelt tilpassede løsninger. Det viser sig både i de organisatoriske forhold, i opgaver og i opgaveløsninger. Og det påvirker alle også lederen og lederens ledelsesstrategi

Ledelseskommisionen pointerer at det netop derfor er vigtigt, at der sættes en retning. De konstaterer i deres publikation Ledelseslyst og lederglæde, at værdier, der er godt indarbejdede og kan omsættes i den daglige praksis og i det daglige arbejde giver retning, hvilket kan være med til at reducere kompleksiteten.

*”Værdier, som er så stærkt indarbejdede, at de omsættes i den daglige praksis og i det daglige arbejde. Det giver en retning, og det reducerer kompleksiteten”.*

(Ledelseskommisionen-Ledelseslyst og ledelsesglæde, 2018, s. 11)

Scharmer beskriver at kompleksitet er noget lederen er nødt til at forholde sig til, idet det har betydning for organisationens forandringspotentiale. Det er i den organisatoriske kompleksitet at udfordringer og problemer viser sig, når der sker forandringer. Scharmer taler om tre former for kompleksitet – dynamisk, social og organisatorisk kompleksitet. De tre former kommer til udtryk på forskellig vis. Dynamisk kompleksitet betyder, at der kan være langt mellem indsats og resultat og at den sociale kompleksitet handler om, at der er mange aktører med interesser, prioriteringer og syn, hvilket kan betyde, at det kan være sværere at lave nødvendige forandringer. Emergent kompleksitet er den tredje form for kompleksitet som Scharmer nævner. I denne form er der ingen tidligere erfaringer at bygge på, og man er således nødt til at turde at bevæge sig ud i ukendt land. Det stiller krav til lederens evne til at tage stilling og handle på udfordringer og problemstillinger imens situationen udvikler sig. Lederens evner og handlekraft har altså betydning for, hvordan kompleksitet håndteres.

En måde, hvorpå lederen kan handle på er ved at skabe tydelighed og sætte retning. Det kan ske gennem Transformationsledelse. Transformationsledelse handler netop om at tydeliggøre,

fastholde og dele en vision for organisationen. Visionen skal forstås som et idealiseret billede af billede af fremtiden, der er baseret på organisationens værdier og på den måde bliver transformationsledelse til ledelse af værdier (Andersen et al., 2017, s. 108).

Værdier er forholdsvis stabile størrelser, hvilket giver nogen der er konsistent. Det kan altså være en modvægt til kompleksiteten. Men værdier kan også skabe yderligere kompleksitet, idet de tilføres til organisationen af både medarbejdere og omgivelser. En uenighed om værdierne kan dermed føre til det Lotte Bøgh Andersen beskriver som en værdikonflikt. I forhold til at undgå værdikonflikter og i stedet tiltrække medarbejderne til visionen gennem transformationsledelse, så er kommunikationsadfærd meget vigtig (Andersen et al., 2017, s. 118).

Ledelseskommisionen påpeger, at det er lederens adfærd der må fokuseres på i ledelsesgrundlaget og her kan kommunikationsadfærd være en del af adfærden både i indhold og i offentliggørelse. Ledelseskommisionen opfordrer til at man som leder udkommer med sit ledelsesgrundlag og dermed bliver det netop også kommunikationsadfærd

*”Det er i den sidste ende adfærd, som er det vigtigste. Derfor bør ledelsesgrundlaget især fokusere på adfærd og kun i mindre grad på holdninger og tanker. At adfærden så udspringer af ledelsesværdier, er en helt anden sag”. (ledelseskommisionen-Startkit, 2018, s. 3).*

Det personlige ledelsesgrundlag kan altså komme til at spille en positiv kommunikationsrolle.

*”Formålet med ledelsesgrundlaget er at oplyse, skabe transparens og fremme dialogen om ledelse. Dette både for at accelerere samarbejdet og for at skabe et dialogforum, hvor man faktisk kan tale sammen om den konkrete ledelsesrelation”. (Ledelseskommisionen-Startkit, 2018, s. 2)*

I det personlige ledelsesgrundlag kan lederen altså tydeliggøre, hvilke værdier lederen selv leder efter på baggrund af organisationens værdier og kan gennem sit ledelsesgrundlag skave en transparens og tydelighed, der kan få en positiv indflydelse på dialogen mellem medarbejdere og ledelse og måske ligefrem skabe et dialogforum, hvor der kan tales om ledelse, så bl.a. værdikonflikter undgås. Ledelseskommisionen pointerer at ledelse og ledelseskvalitet er en væsentlig del af forklaringen på succes og fiasko og at ledelse gør en stor forskel. Forskellen ligger i, at god ledelse skaber resultater og giver kræfter, mens dårlig ledelse skaber frustrationer, nervøsitet og utryghed og suger energi. Forskellen på om der er god eller dårlig ledelse udgøres i høj grad af lederen. Derudover påpeger

Ledelseskommisionen, at ledelse er vigtig, at det er en disciplin og et håndværk.  
(Ledelseskommisionen, 2018, s. 6)

Samtidig er det vigtigt at gøre sig umage fordi lederen gennem ledelse påvirker mange mennesker. Lederidentiteten får dermed betydning for den måde lederen agerer og påvirker andre på

*”Lederen tager sig primært af mennesker; mennesker i rollen som medarbejder, samarbejdspartner eller lederkollega, og så tager lederne helhedsblikket på sig”.*  
(Ledelseskommisionen-Ledelseslyst og ledelsesglæde, 2018, s. 6)

Og videre

*”At være leder betyder, at du tager lederskabet på dig. At du er dit ansvar i forhold til andre mennesker bevidst. At du opbygger din lederidentitet. Som leder må du kunne se dig selv i spejlet og være overbevist om, at du er leder – ellers kan du ikke overbevise andre”.* (Ledelseskommisionen-Ledelseslyst og ledelsesglæde, 2018, s. 6)

En tydelig lederidentitet er nødvendig, når lederen skal navigere i den kompleksitet, der er et vilkår for ledelsesarbejdet i dag. Lederen må påtage sig sin ledelsesrolle og gennem den tydelige lederidentitet skabe god ledelse. Ledelseskommisionen beskriver i deres publikation *Sæt borgerne først*, at ledere der har en tydelig lederidentitet, lykkes bedre med at udøve visionsledelse/transformationsledelse. Det vil således være en oplagt mulighed at styrke ledernes lederidentitet, så de på den måde kommer til at udøve mere visionsledelse og dermed også positivt påvirker og medvirker til at øge medarbejderens motivation og nå de organisatoriske målsætninger

*”Ledere med stærk lederidentitet føler sig som ledere og har lyst til ledelse. Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse viser, at ledere med en stærk lederidentitet er mere tilbøjelige til selv at svare, at de udøver visionsledelse.<sup>30</sup> Det har betydning, fordi evnen til at udøve visionsledelse er afgørende for at kunne sætte retning via konkretisering og formidling af enhedens vision og på den måde skabe mening og resultater sammen med medarbejderne”.* (Ledelseskommisionen-Sæt borgerne først, 2018, s. 47)

Helt konkret foreslår Ledelseskommisionen, at man træner sit lederskab og bringer sig selv i spil i forhold til personlig udvikling. Ikke på en bestemt måde, men

*”Verden omkring dig forandrer sig, din organisation forandrer sig, du forandrer dig, opgaverne forandrer sig, dine medarbejdere forandrer sig. Som leder er du aldrig bagt*

*færdig, og du skal løbende arbejde med din egen udvikling”.*

(Ledelseskommisionen-Ledelseslyst og ledelsesglæde, 2018, s. 18)

Hanne Kathrine Krogstrup er inde på netop denne kompleksitet i opgaverne, som Ledelseskommisionen også påpeger, forandrer sig. Krogstrup taler om kompleksitet indenfor forskellige former for sociale problemer. Her kan medarbejdere og ledere møde kompleksiteten i form af simple problemer, hvor målene og succeskriterier for en indsats er klare - det der kaldes tekniske problemer. Her findes en objektiv og målbar bedste løsning. De komplicerede problemer ligner de simple, men de skal løses i et samarbejde mellem mange forskellige parter og derfor bliver løsningen af denne type problemer socialt kompliceret. Ved de komplekse problemer er problemet under konstant forandring og løsningerne er socialt afhængige. Der er ingen klare løsninger og dem der er vil ofte indebære, at man må foretage et skøn, hvilket igen betyder at løsningerne er afhængig af hvem der foretager den.

(Krogstrup, 2016, s. 24)

Med kompleksitet i opgaver, i organisation og konstante forandringer, er det lederens opgave at sætte retningen og det kræver, at lederen har taget lederidentiteten på sig, og at lederen vil udvikle sig. Til det formål kan arbejdet med det personlige ledelsesgrundlag være en del af lederens personlige udvikling. Det er for os at se muligt, at bruge det personlige ledelsesgrundlag i arbejdet med sin lederidentitet, men vi vil argumentere for at der må flere ”ingredienser” til, hvis et ledelsesgrundlag skal fremme leder identiteten. Det vil også være muligt at bruge det personlige ledelsesgrundlag og den refleksion, der ligger i arbejdet med at udforme det, til at udforske og reflektere over organisationens værdier og ad den vej blive mere klar til at praktisere visionsledelses/transformationsledelse og på den måde også imødegå og håndtere den kompleksitet, der er et vilkår.

## Stjernespids 5

### Redesign

Vi er nu nået til den sidste spids i vores stjernemodel. I denne stjernespids vil vi samle op og konkludere på de fund – eller det der er trådt frem for os, gennem vores undersøgelse.

Vi ville gerne have viden om fænomenet *det personlige ledelsesgrundlag*, sådan som det træder frem for os gennem Ledelseskommisionens arbejde og publikationer. Helt specifikt ville vi undersøge, hvorfor vi skal have et personlige ledelsesgrundlag. Vi er gennem vores undersøgelse kommet frem til, at det er muligt at bruge det personlige ledelsesgrundlag som led i lederudvikling. Dog har specialet givet os en opmærksomhed på, at der i arbejdet med



det personlige ledelsesgrundlag ligger en høj grad af kompleksitet. Vi har gennem vores fortolkning af Ledelseskommisionens materiale, fundet både muligheder og udfordringer. En af udfordringerne er en oplevet stor kompleksitet som er forbundet med udviklingen af et personligt ledelsesgrundlag. Vi har konkluderet at denne kompleksitet ikke må negligeres i processen omkring udviklingen af et personligt ledelsesgrundlag, da det kan have den effekt at der kan være ledere som kan føle sig fanget i en proces som syner af at være let, men i virkeligheden er kompleks. Der er behov for at denne kompleksitet bliver beskrevet og italesat både før, under og efter udviklingen af et personligt ledelsesgrundlag.

Samlet gør dette, at vi vil komme med et konkret forslag til forbedring af ledelseskommisionens eksisterende Startkit. Dette produkt skal ses som en del specialens konklusion. Vores forslag er et redesign, der bygger videre på Ledelseskommisionens Startkit. Det er en udvidelse eller tilføjelse til Startkittet. Vi vil derfor beskrive Startkittet før vores udvidelse.

### **Ledelseskommisionens Startkit til det personlige ledelsesgrundlag**

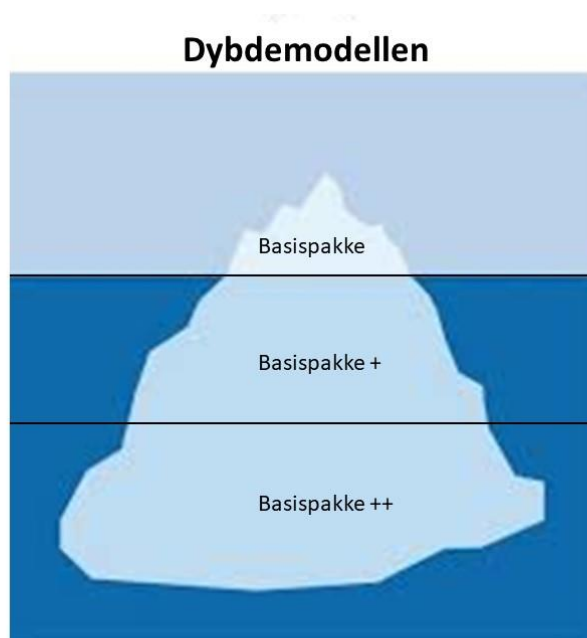
Ledelseskommisionen har med deres Startkit, lavet en strukturel ramme for processen til udviklingen af det personlige ledelsesgrundlag. Startkittet er designet som en manual, der kan følges, nærmest som en bageopskrift. Tidsforbruget er sat til i alt seks timer. Det er fordelt på to workshops af tre timers varighed. Til workshoppen er der beskrevet 5 øvelser, som synes at være nemme at gå til og ikke mindst at arbejde i. Workshoppen har både et individuelt spor og et fælles spor, og de indledende øvelser handler om, at lederen skal definere, hvordan lederen ønsker at blive erindret som leder, og hvilke værdier lederen finder vigtige i lederskabet. De 5 øvelser er forberedende til, at lederen kan sætte sig ned og få beskrevet sit eget personlige ledelsesgrundlag. Til selve skriveprocessen har Startkittet ligeledes 4 konkrete anbefalinger. Det handler om at blive i sit eget sprog, for at få ledelsesgrundlaget til at blive autentisk og ægte. Dernæst skal det skrives i jeg-form, og så skal det indeholde en beskrivelse af det lederen leverer og det lederen ønsker samt tydelige budskaber om det lederen ikke vil acceptere. Den sidste fase i processen er at lederen skal udkomme med sit ledelsesgrundlag dette kan f.eks. ske på video eller på et personalemøde. I denne fase skal lederen være opmærksomhed på at publikationen af det personlige ledelsesgrundlag skal være en anelse højtidelig, derfor er det, ifølge ledelseskommisionen vigtigt, at der liggens en kommunikationsplan for dette. (Ledelseskommisionen - Startkit, 2018).

Den allersidste fase i processen og i Startkittet hen mod målet, udgivelsen af det personlige ledelsesgrundlag er accepten af at der kan være elementer i det personlige ledelsesgrundlag som skal justeres. Ledelses er en ongoing proces som altid helt stopper.

### Dybdemodellen

Vi har som nævnt valgt at udvide ledelseskommisionens Startkit med to niveauer, set i pakker. Figuren herunder, som vi kalder dybdemodellen, skal symbolisere at der findes mere under overfalden, altså mere end ledelseskommisionen har med i deres Starttit. Figuren synliggør den konceptuelle udvikling af ledelseskommisionens Startkit

Med udvidelsen af det eksisterende Startkit, har vi fundet en ny dybde i form af tiltag, som vi finder faglige relevante for processen omkring det personlige ledelsesgrundlag.

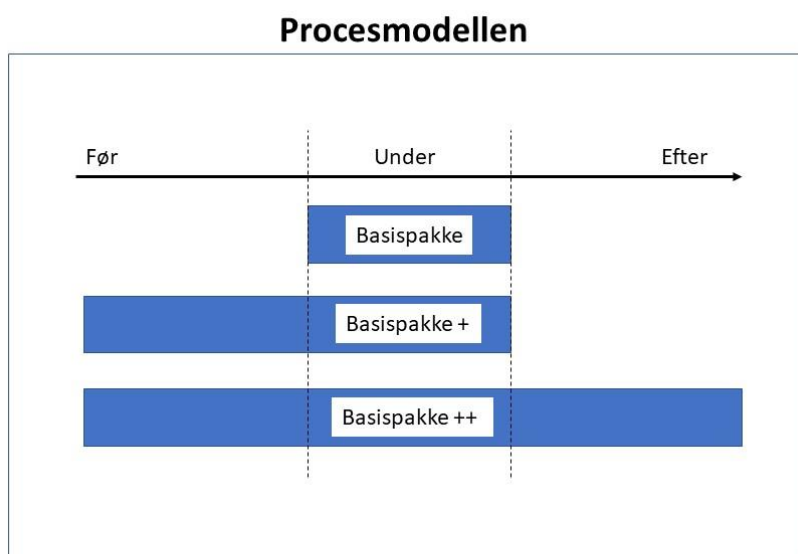


Den næste figur er ligeledes udviklet på baggrund af Ledelseskommisionens Startkit. Denne figur skal symbolisere forskellen på tidsperspektivet på de tre pakker. Samtidig viser figuren, at vi operer med et før-under-efter i processen med udviklingen af et personligt ledelsesgrundlag.

### Procesmodellen

Ledelseskommisionen har deres hovedfokus på den fase, som vi i procesmodellen betegner som *under*. Vi har som nævnt sat et før og efter ind i vores model, idet vi mener arbejdet med

det personlige ledelsesgrundlag begynder før selve skriveprocessen og samtidig fortsætter efter en offentliggørelse af ledelsesgrundlaget. Vi anerkender dog også at alle ledere ikke har mulighed for at bruge tid på alle tre faser. Derfor er vores model designet, så lederen kan vælge mellem forskellige pakker, der indeholder forskellige elementer. Vi har nedenfor vist modellem som illustration og beskrevet, hvad vi forestiller os skal være i de to pakker som vi udvider med. Basispakken er Ledelseskommisionens startkit. Basispakke + og basispakke ++ er vores videreudvikling.



### **Basis pakke i henhold til procesmodellen- under- forløb**

Basispakken er beskrevet ud fra, hvordan vi fortolker *Startkittet* som det præsenteres aktuelt af ledelseskommisionen. Forløbsbeskrivelse til udvikling af det personlige ledelsesgrundlag.

1. Alle deltagende ledere forbereder sig individuelt.
2. Alle ledere bliver tilknyttet en gruppe, i hver gruppe vil der være 3 -5 ledere. Gruppen gennemgår sammen hinandens forberedelser – give hinanden feedback, sparring og er nysgerrig på hinandens produkter.
3. Alle ledere giver sig nu i kast med at arbejde individuelt på formuleringerne af eget personlige ledelsesgrundlag.

4. Alle mødes igen i deres grupper. Alle ledere præsenterer sit eget personlige ledelsesgrundlag for hinanden, lederne giver hinandens internt i gruppen igen feedback og sparring, dagens rundes af. Varighed 3 timer.
5. Alle ledere arbejder videre med sit eget personlige ledelsesgrundlag, det skal være muligt at kontakte en sine gruppekollegaer og søge sparring inden det næste møde.
6. Alle ledere mødes igen, og denne gang for at præsenterer sit eget personlige ledelsesgrundlag for de andre ledere i gruppen, formålet er at øve sig i formidlingen omkring sit personlige ledelsesgrundlag til andre. Alle ledere går nu tilbage til deres enhed og præsentere sit personlige ledelsesgrundlag for sine medarbejdere. Varighed 3 timer.

Møderne har en varighed på 3 timer og der planlægges en måned mellem de to workshops.

Fælles for de næste to pakker er at det er vores udtryk for en konceptuel anbefaling til en udvidelse af ledelseskommisionens Startkit.

### **Basis pakke + i henhold til procesmodellen- før og under – forløb**

Forløbsbeskrivelse til udvikling af det personlige ledelsesgrundlag.

- Forløbet kan enten planlægges til individ eller på gruppeniveau. på gruppe niveau. Etablering af mindre grupper, der er et ønske om at perspektivet skal gå igennem den enkelte leder, men med tæt tillidsfuld sparring fra lederkollega.
- Introduktion til den enkelte deltagende leder, anciennitet, hvilken enhed er den enkelte leder, leder for, ledelsesspænd.
- Etik og moralsk kodeks- det overordnet ansvar ligger hos organisationen, eller den lokale chef, og den faciliterede konsulent. Det er vigtigt at den etiske og moralske dimension bliver italesat og det bliver vurderet om den enkelte leder er klar. Fokus på en proces op til forløbet hvor der sammen med organisationen bliver fundet frem til om organisationen er klar til forandring.

#### ***Vurderes ud fra:***

- Miljøet i organisationen.
- konflikt niveau internt
- de involverede ledesers nuværende præstationsniveau- ledelsesrum og ramme.
- vurdering af den aktuelle arbejdsglæde/trivsel, stress, belastning, presset arbejdsmiljø.

-incitaments struktur

-den organisationens strukturelle rammer, ny, gammel struktur

-dialog omkring organisationens eller igangsættende leders formål med processen kan den enkelte leder sige nej-tak- kan/skal

- Introduktion til ledelseskommisionens arbejde, og deres anbefaling til at alle leder bør have et personligt ledelsesgrundlag. Introduktion til hvad et personligt ledelsesgrundlag er og dets formål. Præsentation af ledelseskommisionens start-kit-processen omkring at skabe selve ledelsesgrundlaget og hvad betyder det at udkomme med det, publikationer det personlige ledelsesgrundlag.
- Ledelseskommisionens tro på at et personligt ledelsesgrundlag skaber mening for både lederens og for dennes medarbejdere – brugen af det personlige ledelsesgrundlag til opbyggelsen af dialog om ledelse – ledelsesgrundlaget kan være genstandsmodel for at lederen lærer sig bedre at kende, finde sin identitet, for sætte retning for sit lederskab.
- Motivation- Introduktion til begrebet motivation, hvad er vi drevet af? hvad er du drevet af?  
Hvad ønsker du som leder at få ud dit personlige ledelsesgrundlag. Vil du være med? Hvordan tænker du et ledelsesgrundlag kan anvendes for dig?
- Læringsfærdigheder viden om- sociale færdigheder- de to læringssystemer M1 og M2 - O1 og O2, single og dobbelt-loop læring teori, køre en reflektorisk proces for at lære dig selv bedre at kende udnytte elementet den blinde plet/tomme lærred fra Scharmer.
- Kommunikations betydning og indhold, tilrettelægges efter deltagernes forudsætninger.
- Hvordan udkommer vi med ledelsesgrundlagene
- Varighed 3-6 mdr.

### **Basis pakke ++ i henhold til procesmodellen- før, under og efter – forløb**

Forløbsbeskrivelse til udvikling af det personlige ledelsesgrundlag.

- Forløbet kan enten planlægges til individ eller på gruppeniveau.  
på gruppe niveau. Etablering af mindre grupper, der er et ønske om at perspektivet skal gå igennem den enkelte leder, men med tæt tillidsfuld sparring fra lederkollega.

- Introduktion til den enkelte deltagende leder, anciennitet, hvilken enhed er den enkelte leder, leder for, ledelsesspænd.
- Motivation- Introduktion til begrebet motivation, hvad er vi drevet af? hvad er du drevet af?  
Hvad ønsker du som leder at få ud dit personlige ledelsesgrundlag. Vil du være med? Hvordan tænker du et ledelsesgrundlag kan anvendes for dig?
- Læringsfærdigheder viden om- sociale færdigheder- de to læringssystemer M1 og M2 - O1 og O2, single og dobbelt-loop læring teori, køre en reflektorisk proces for at lære dig selv bedre at kende udnytte elementet den blinde plet/tomme lærred fra Scharmer.
- Etik og moralsk kodeks- det overordnet ansvar ligger hos organisationen, eller den lokale chef, og den faciliterede konsulent. Det er vigtigt at den etiske og moralske dimension bliver italesat og det bliver vurderet om den enkelte leder er klar. Fokus på en proces op til forløbet hvor der sammen med organisationen bliver fundet frem til om organisationen er klar til forandring.

**Vurderes ud fra:**

- Miljøet i organisationen.
- konflikt niveau internt
- de involverede lederes nuværende præstationsniveau- ledelsesrum og ramme.
- vurdering af den aktuelle arbejdsglæde/trivsel, stress, belastning, presset arbejdsmiljø.
- incitaments struktur
- den organisationens strukturelle rammer, ny, gammel struktur
- dialog omkring organisationens eller igangsættende leders formål med processen kan den enkelte leder sige nej-tak- kan/skal
- Introduktion til ledelseskommisionens arbejde, og deres anbefaling til at alle leder bør have et personligt ledelsesgrundlag. Introduktion til hvad et personligt ledelsesgrundlag er og dets formål. Præsentation af ledelseskommisionens start-kit- processen omkring at skabe selve ledelsesgrundlaget og hvad betyder det at udkomme med det, publikationer det personlige ledelsesgrundlag.
- Ledelseskommisionens tro på at et personligt ledelsesgrundlag skaber mening for både lederens og for dennes medarbejdere – brugen af det personlige ledelsesgrundlag til opbyggelsen af dialog om ledelse – ledelsesgrundlaget kan være genstandsmodel for at lederen lærer sig bedre at kende, finde sin identitet, for sætte retning for sit lederskab.

- Komplexitet omkring udviklingen af et personligt ledelsesgrundlag.  
Transformer perspektivet, opmærksomhed på at det er svært at omsætte viden til praksis, fokus på at viden kan gå tabt. Konsekvensen af dette, kan være at ledelsesgrundlaget ikke bliver omsat til praksis. Introduktion til konkrete metoder?
- organisatorisk læring- det vil bidrage med dobbelt loop læring, gøre organisationens modstandsdygtig ind i fremtiden.
- Kommunikations betydning og indhold, tilrettelægges efter deltagernes forudsætninger.
- Forankring hos den enkelte leder og hos organisationen af det personlige ledelsesgrundlag.
- Konsulentstøtte til opfølgning og videre udvikling både hos leder og organisation- hvordan omsætter den enkelte ledere dennes ledelsesgrundlag til praksis.
- Etablering af Ledelsesfællesskaber – praksisfællesskab, kollegial sparring, rum til at øve eller ændre sine sociale færdigheder i en tryk ramme.
- Konsulent understøttelse- opfølgning. Sparring de næste 12 mdr. over dit personlige ledelsesgrundlag.
- Varighed 12 mdr.

## Kapitel 6

### Konklusion

Gennem vores speciale har vi med ud fra et fænomenologisk ståsted og med en hermeneutisk fortolkning, forsøgt at få en viden, der kan hjælpe os i besvarelsen af vores problemformulering:

#### **Hvorfor skal vi have et personligt ledelsesgrundlag?**

I den samlede konklusion vil vi betone de muligheder og udfordringer vi ser i at arbejde med et personligt ledelsesgrundlag.

Vi vil fremhæve tre områder fra vores empiri og analyser i stjernespidserne, i forhold til at kunne understøtte og give viden om, hvorfor vi skal have et personligt ledelsesgrundlag. Det drejer sig om organisatorisk læring (stjernespids 3), motivation (stjernespids 2) og identitet (stjernespids 1) og kompleksitet (stjernespids 4).

#### **Organisatorisk læring**

En væsentlig grund til at arbejde med det personlige ledelsesgrundlag er at det kan medvirke til at skabe organisatorisk læring. Ledelseskommisionen beskriver, at ledelsesgrundlaget skal skabe fællesdialog om ledelse. De lægger således op til en refleksiv praksis. Det vil i et dialogforum være muligt, tale om oplevede/opdagede mismatch og undersøge disse sammen. Det samme kan gøre sig gældende i forbindelse med, at lederen skal udkomme med sit ledelsesgrundlag. Det stiller dog krav til både individernes og organisations læringssystemer og sociale færdigheder. Hvis ledelse og medarbejdere gennem fællesdialog formår, at undersøge mismatch med en double-loop-læringsstrategi, kan de undgå at dække over konflikter og i stedet håndtere dem produktivt. Derudover vil de med double-loop strategien kunne konfrontere og ændre på handlestrategierne, hvilket vil have en positiv effekt i forhold til at kunne imødegå forandringer.

#### **Motivation**

Det personlige ledelsesgrundlag kan medvirke til at skabe motivation. Det gælder både for medarbejdere og for lederen selv. For lederen kan det være motiverende at lave sit ledelsesgrundlag, da det er en proces lederen selv styrer. Der er ganske vist en ramme om det, men arbejdet og indholdet er lederens eget. Derudover kan den dialog der kan opstå i et dialogforum mellem ledere og medarbejdere være motiverende for begge parter.



## Identitet og kompleksitet

Arbejdet med det personlige ledelsesgrundlag kan være med til at styrke lederens lederidentitet. Lederidentiteten er noget man skal tage på sig og den kan opbygges på mange måder. Erfarne ledere har dog ofte en stærkere lederidentitet og den en stærk lederidentitet følger også større sandsynlighed for at praktisere visionsledelse/transformationsledelse. Arbejdet med at tydeliggøre visionerne har en positiv effekt i forhold kompleksitet.

Det personlige ledelsesgrundlag fremstår som en absolut brugbar vej, når ledere skal udvikle sig selv, vil skabe dialog om ledelse og organisatorisk læring. Vi anbefalede dog, at man udvider arbejdet med sit ledelsesgrundlag til at have både et før under og efter forløb, hvis man vil have de gode intentioner omsat til daglig praksis.

Vi kan udlede at ledelse er personlig sag. Vi fået en bevidsthed igennem specialet som bevidner at ledere er mennesker, og at ledelse er noget der skal plejes, udvikles og løbende trænes. Vi har fået bekræftet at det er vigtigt at tale om ledelse og at det personlige ledelsesgrundlag skal være genstand for dialogen om ledelse. Vi er dog af den overbevisning at tænke ledelsesgrundlag er kun muligt, hvis der først at tales om hvad ledelse er og hvad ledelse skal skabe.

Vi kan konkludere, at med de rette forudsætninger tilstede, er muligt for lederen at udvikle og udkomme med sit eget personlige ledelsesgrundlag og at det kan blive en naturlig og funktionel del af lederskabet i fremtiden. Vi kan ligeledes konkludere, at det fundament og de værdier, der ligger i lederens personlige ledelsesgrundlag er hæftet op på lederen som person, men det personlige ledelsesgrund skal kunne fungere i organisationens ramme og kontekst. Lederens personlige ledelsesgrundlag har betydning for alle de medarbejdere som lederen leder, ellers lever det ikke om til sit formål og mister derved sin værdi.

Vi kan konkludere at skal det lykkedes for den enkelte leder at få udviklet et personligt ledelsesgrundlag, skal det være en åben proces, skal ses som en erkendelsesproces for den enkelte leder, og som et dialogværktøj mellem lederen og andre, som vil resultere at omgivelserne får en oplevelse af hvem lederen er som leder. Når omgivelserne oplever hvordan lederen er leder, vil denne blive tydelig i fremtoningen.

Lederen skal have et personligt ledelsesgrund fordi det er med til at sætte retning for lederen og dennes lederskab, og når lederen får retning, får organisationen retning. God ledelse er tydelig ledelse, og tydeligt ledelse giver organisatoriske resultater.

Lederen skal have et personligt ledelsesgrundlag, fordi lederen skal lære sig selv at kende. Et er at få udviklet et personligt ledelsesgrundlag, noget andet er at få det forankret og omsat til praksis. Lederen skal turde være til stedet i nu ét. Det vigtigste ledelsesværktøj er lederen selv, men det kræver at lederen kender sig selv, god dette sker ved at lederen får etableret en god refleksiv praksis omkring sig.

Ledelsesgrundlaget skal være lederens eget, det er personligt og må ikke sammenlignes med det organisatoriske ledelsesgrundlag. Det personlige ledelsesgrundlag skal syne af hvilken leder, den enkelte er, hvad den enkelte leder vægter, dennes værdier og ønsker. I det personlige ledelsesgrundlag skal det være synligt hvad omgivelserne kan forvente af lederen og særligt vigtigt, hvilken adfærd lederen tillægger sit lederskab.

## Kapitel 7

### Kritik af ledelseskommisionen

Ledelseskommisionens har høstet både ris og ros for deres arbejde og offentliggørelse af deres publikationer. Vi vil kort komme ind på de kritikpunkter der har været og også selv påpege et par steder, hvor vi synes Ledelseskommisionen ikke når helt i mål.

Vi vil dog først runde noget af den ros de også har modtaget. Professor Steen Hildebrandt roser kommissionen for at have været åben, opsøgende og nysgerrig og han anerkender, at det er et vigtigt stykke arbejde de har lavet (Hildebrandt, 2018). Ledelseskommisionen får ligeledes ros for at bidrage med en række studier og at skabe et faktuel grundlag at diskutere offentlig ledelse på. Men Ledelseskommisionen har også fået kritik. En del af kritikken omkring ledelseskommisionens arbejde og resultater har været, at de er baseret på en gammeldagstankegang. Peter Mandrup Jensen, der er formand for Dansk Selskab for ledelse i Sundhedsvæsenet savner f.eks. ambitioner og synes endvidere at Ledelseskommisionens anbefalinger er alt for brede (Jensen, 2018) og Steen Hildebrandt har kritiseret arbejdet for overhovedet ikke at forholde sig til bæredygtighed (Hildebrandt, 2018)

En anden kritik kommer fra Rektor for designskolen og professor ved Aalborg Universitet Lene Tanggaard. Hun kritiserer Ledelseskommisionen for ikke at komme med meget nyt. Lene Tanggaard mener, at de temaer, der arbejdes med, er mere eller mindre ”gammel vin” Bl.a. nævner hun, at man har talt om lederudvikling i mange år. På et mere generelt plan retter Lene Tanggaard sin kritik mod, at det er svært at se hvordan anbefalingerne kan og skal omsættes til praksis. Det gælder f.eks. for den lederudvikling som Ledelseskommisionen taler om. Her savner Tanggaard noget sammenhængende tænkning og nogle klare positioner, som man kan forholde sig til. Derudover savner hun, at Ledelseskommisionen forholder sig mere til relationen mellem leder og medarbejder og faktisk til medarbejderne i det hele taget (Bøttcher, 2018)

Vores egen kritik går på, at Ledelseskommisionen ikke har mere fokus på kommunikation. Ledelseskommisionen vil gerne have, at der skabes et dialogforum, hvor der kan tales om ledelse, men de kommer stort set ikke ind på kommunikation. Og netop kommunikation kan være en svær ting, at håndtere for både ledere og medarbejdere. En anden ting Ledelseskommisionen heller ikke fokuserer på, er de etiske og moralske aspekter, der kan være i arbejdet med det personlige ledelsesgrundlag. Det er et udviklingsarbejde, der f.eks. kan åbenbare konflikter og afdække sårbarheder. Ledelseskommisionen lægger op til at man

samler mange ledere for at lave et ledelsesgrundlag. Det kan lyde besnærende, at mødes med mange lederkolleger, men hvis der f.eks. samtidig er en konkurrencesituation imellem lederne, så kan det være svært at folde sig selv og sit ledelsesgrundlag ud. Der er risiko for, at det kan udvikle sig til en skrive konkurrence, hvor det handler mere om at producere det ”rigtigste” eller bedste eller flotteste ledelsesgrundlag. Lederen kan dermed føle sig presset til at arbejde med sit personlige ledelsesgrundlag. I det tilfælde spiller magtrelationer, hvilket ledelseskommisionen heller ikke forholder sig til. Hvem siger f.eks. til sin chef at de ikke ønsker, at deltage i en workshop, der har til formål, at skrive sit personlige ledelsesgrundlag – formegentlig ikke nogen.

## Litteraturliste

- Andersen, L. B., Jacobsen, C. B., & Jensen, U. T., *Ledelse og medarbejdermotivation- Danske og internationale forskningsresultater*, 2016, Økonomi og Politik
- Andersen, L. B., & Pedersen, L. H., *Styring og motivation i den offentlige sektor*, 2014, Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Andersen F., Hounsgaard. L., Rydberg B., & Sørensen. E. E., *Ledelse og læring- i organisationer*, 2008, Hans Reitzels Forlag
- Andersen, L. B., mfl., *Ledelsen og værdier i offentlig og private organisationer*, 2017, Hans Reitzels Forlag
- Alrø, H., & Dahl N. P., & Schumann K., *Samtaleanalyse - I hverdagen og videnskaben*, 2016, Aalborg Universitetsforlag
- Argyris, C. & Schön, D. A., *Organizational learning II*, 1996, Addison-Wesley Publishing company
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L., *Kvalitative metoder-en grundbog*, 2015, Hans Reitzels Forlag
- Egholm, L., *Videnskabsteori-perspektiver på organisationer og samfund*, 2014, Hans Reitzels forlag
- Elmholdt, C., Keller, D. H., & Tanggaard, L., *Ledelsespsykologi*, 2013, Samfundslitteratur
- Hein, H. H., *Motivation-motivationsteori og praktisk anvendelse*, 2019, Hans Reitzels forlag
- Hein, H. H., *Primadonnaledelse – når arbejdet er et kald*, 2013, Gyldendal Business
- Helth, P., *Lederskabelse*, 2018, Samfundslitteratur
- Hildebrandt, Stubberup, Nielsen, & Crone, *Introduktion til teori U*, 2012, Gyldendal Business
- Holm, J., *Det organisatoriske træ - skiftende perspektiver på organisation, udvikling og samskabelse*, 2020, Hans Reitzels Forlag
- Järvinen, M., & Mik-Meyer, N., *Kvalitativ analyse -syv traditioner*, 2017, Hans Reitzels forlag
- Jørgensen, T. B. Andersen, L. B., *værdier og motivation i den offentlige sektor*, 2010, Økonomi og Politik
- Krogstrup, K. H., *Evalueringsmodeller*, 2016, Hans Reitzels Forlag
- Scharmer, C. O., *Teori U – Lederskab der åbner fremtiden*, 2017, Dansk udgave, Hans Reitzels Forlag
- Stegeager, N & Laursen, E., *Organisationer i bevægelse-læring-udvikling-intervention*, 2011, Samfundslitteratur

## Publikationer

Bøtteher, T., Uklare anbefalinger fra kommissionen om ledelse, 2018, 12.06, *Akademikerbladet*

Besøgsdato 14.02.2021

<https://www.akademikerbladet.dk/aktuelt/2018/juni/eksperter-uklare-anbefalinger-fra-kommission-om-ledelse>

Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø, Notat til Ledelseskommisionen- Ledelseskvalitet, 2017, *Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø*

Besøgsdato 03.01.2021

[https://ledelseskom.dk/files/media/documents/publikationer/ledelseskvalitet\\_-\\_nationalt\\_center\\_for\\_arbejdsmiljoe.pdf](https://ledelseskom.dk/files/media/documents/publikationer/ledelseskvalitet_-_nationalt_center_for_arbejdsmiljoe.pdf)

Ejrnæs, A., Den universelle velfærdsstat er i opbrud, 2019, 04.06, *Kristeligt dagblad*

Besøgsdato 14.02.2021

<https://www.etik.dk/kultur-og-etik/velfaerdsekspert-den-universelle-velfaerdsstat-hvor-alle-borgere-har-lige-ret-til>

Finansministeriet, Borgeren først-en mere sammenhængende offentlig sektor, 2017, *Finansministeriet*

Besøgsdato 03.01.2021

[https://fm.dk/media/14782/sammenhaengsreform\\_borgerenfoerst\\_enmeresammenhaengendeoffentligsektor.pdf](https://fm.dk/media/14782/sammenhaengsreform_borgerenfoerst_enmeresammenhaengendeoffentligsektor.pdf)

Hein, H. H., 3 ting du skal mestre hvis du vil lykkes med værdibaseret ledelse, 2018, 28.08, *væksthus for ledelse*

Besøgsdato 14.02.2021

<https://www.lederweb.dk/artikler/3-ting-du-skal-mestre-hvis-du-vil-lykkes-med-vaerdibaseret-ledelse/>

Hildebrandt, S., Opsang til ledelseskommisionen: Drop det gamle ledelsessyn, 2018, 20.06, *Berlingske*

Besøgsdato 14.02.2021

<https://www.berlingske.dk/opinion/opsang-til-ledelseskommisionen-drop-det-gamle-ledelsessyn>

[Jensen, M. P., Er ledelseskommisionen kvalt i sin egen succes?, 2018, 07.09, DSS](https://dssnet.dk/artikler/debat/er-ledelseskommisionen-kvalt-i-sin-egen-succes/)

[Besøgsdato 14.02.2021](https://dssnet.dk/artikler/debat/er-ledelseskommisionen-kvalt-i-sin-egen-succes/)

<https://dssnet.dk/artikler/debat/er-ledelseskommisionen-kvalt-i-sin-egen-succes/>

KL, Når det personlige ledelsesgrundlag er i spil-ledetråde og snubletråde, 2018, 31.10, *KL*

Besøgsdato 14.02.2021

<https://www.kl.dk/nyhed/2018/oktober/naar-det-personlige-ledelsesgrundlag-er-i-spil-ledetraade-og-snubletraade/>

Ledelseskommisionen, ledelsesglæde og ledelseslyst, 2018, *Ledelseskommisionen*

Besøgsdato 14.02.2021

[https://ledelseskom.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/ledelseslyst\\_og\\_ledelsesglæde - det starter hos dig.pdf](https://ledelseskom.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/ledelseslyst_og_ledelsesglæde_-_det_starter_hos_dig.pdf)

Ledelseskommisionen, Sæt borgerne først-ledelseskommisionens anbefalinger, 2018, *ledelseskommisionen*

besøgsdato 14.02.2021

[https://ledelseskom.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/saet borgerne foerst - ledelseskommisionens anbefalinger.pdf](https://ledelseskom.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/saet_borgerne_foerst_-_ledelseskommisionens_anbefalinger.pdf)

Ledelseskommisionen, Sæt borgerne først-ledelseskommisionens rapport, 2018, *ledelseskommisionen*

Besøgsdato 14.02.2021

[https://ledelseskom.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/saet borgerne foerst - ledelseskommisionens rapport.pdf](https://ledelseskom.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/saet_borgerne_foerst_-_ledelseskommisionens_rapport.pdf)

Ledelseskommisionen, startkit fra ledelseskommisionen, 2018, *ledelseskommisionen*

Besøgsdato 14.02.2021

[https://ledelseskom.dk/files/media/documents/ledelsesgrundlag/dit personlige ledelsesgrundlag - startkit fra ledelseskommisionen.pdf](https://ledelseskom.dk/files/media/documents/ledelsesgrundlag/dit_personlige_ledelsesgrundlag_-_startkit_fra_ledelseskommisionen.pdf)

Ledelseskommisionen, 22 centrale fund, 2018, *ledelseskommisionen*

Besøgsdato 14.02.2021

[https://ledelseskom.dk/files/media/documents/publikationer/22\\_centrale\\_fund\\_-\\_uddrag\\_og\\_fortolkninger\\_af\\_ledelseskommisionens\\_spoergeskemaundersoegelse\\_2017.pdf](https://ledelseskom.dk/files/media/documents/publikationer/22_centrale_fund_-_uddrag_og_fortolkninger_af_ledelseskommisionens_spoergeskemaundersoegelse_2017.pdf)

Madsen, B., *Om individuel og organisatorisk læring og deres relevans for aktionslæring*, 2012, Procesledelse og konsultation i aktionslæring, ProKal

Besøgsdato 14.02.2021

[https://pure.au.dk/ws/files/52637842/Notat\\_2012\\_5x.pdf](https://pure.au.dk/ws/files/52637842/Notat_2012_5x.pdf)

