



## Lederens kontekst

Af Caroline Howard Grøn og Camilla Sommer Thomsen, Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet

### Hvorfor spørge om lederens kontekst?

I forskningslitteraturen, såvel som i den offentlige debat, er der ingen tvivl om, at lederens kontekst betyder noget for lederens rum for at lede, og for hvordan ledelse bliver udøvet (fx Fielder 1967, Andersen et al., 2017a).

Også i policy-litteraturen er lederens kontekst blevet betonet. "Du afklarer dit ledelsesrum med den politiske leder" var første bud, da et kodeks for god offentlig topledelse blev lanceret i 2005 (Kodeks for god offentlig topledelse, 2005). Sidenhen har ledelsesrum- og relationer været bredt diskuteret i praksis (fx Poulsen og Bjerregaard, 2015).

Interessen for ledelsesrum og ledernes egen opfattelse af deres ledelsesmæssige kontekst var også fremtrædende i Ledelseskommisionens rapport (Ledelseskommisionen, 2018). Her bliver betydningen af ledelsesrummet understreget gentagne gange, ligesom Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse undersøgte, hvilke barrierer lederne selv oplevede for deres ledelse (Ledelseskommisionen, 2017).

Dertil kommer, at litteraturen om ledelsesevalueringer også påpeger, at det er centralt at fortolke en evaluering med et blik for lederens egen ledelsesmæssige kontekst (Bracken og Rose, 2011: 185). Traditionelt spørger ledelsesevalueringer ikke eksplicit til lederens oplevelse af egen kontekst men baseret på litteraturen om ledelsesevalueringer, input fra et forskerseminar med internationale forskere i efteråret 2019 og løbende dialog med pilotorganisationer, er det blevet besluttet at inkludere denne dimension i den fællesoffentlige ledelsesevaluering.

### Hvad forstås ved lederens kontekst?

I den klassiske ledelseslitteratur ses interessen for lederens kontekst fx inden for *contingency*-traditionen (Fielder, 1967 jf. oversigt i Andersen et al., 2017a). Her er argumentet grundlæggende, at ledelsesadfærden skal tilpasses til den ledelsesopgave, der skal løses. Som i resten af den situationsbetingede organisationsteori anskues tilpasning både som noget, der handler om den interne opgaveløsning, men også som noget, der handler om tilpasning til organisationens omgivelser i bredeste forstand (Mintzberg, 1980; Tannenbaum og Schmidt, 1973).

Også i nyere forskning, der belyser, hvordan ledelse hænger sammen med styring (Grøn, Kristiansen og Hansen, 2014), og i den danske forskningslitteratur om styringsparadigmer (fx Andersen et al., 2017b) genfindes betoningen af, at lederens styringsmæssige kontekst spiller en væsentlig rolle for, hvordan ledelsesopgaven kan gribes an. På samme vis betoner Leisink et al. (2021) lederens kulturelle, værdimæssige og institutionelle kontekst som afgørende for, hvordan og hvornår lederen leverer resultater til organisationen og samfundet.

Det er altså veletableret, at den ledelsesmæssige kontekst betyder noget for lederens mulighed for at lede, og for hvordan og hvornår lederen lykkes med sin ledelsesopgave.

En del af diskussionen om betydningen af lederens ledelsesmæssige kontekst er bl.a. foregået med reference til lederens ledelsesrum (jf. Ledelseskommisionen, 2018). I forskningslitteraturen er begrebet også diskuteret som fx ledelsesrum (Brødsgaard et al., 2016; Hambrick and Finkelstein, 1987) eller lederautonomi (Nielsen, 2014). Andersen et al. (2021) forstår ledelsesmæssig autonomi som *“the extent to which a manager can decide independently from political and administrative principals on the choice and use of resources”* (Andersen et al. 2021: 86). Litteraturen påpeger, at lederen har brug for et vist råderum for at kunne indfri de forventninger, der er til hvilken forskel, ledelse kan gøre (Andersen et al., 2021: 86).

Tilsammen viser litteraturen altså, at der er gode grunde til at interessere sig for lederens ledelsesmæssige kontekst og lederens oplevelse af at have et vist råderum.

### **Hvordan er lederens kontekst blevet undersøgt?**

Lederens kontekst er jo per definition kontekstuel, og derfor vil forskellige kontekstvariable spille en forskellig rolle for forskellige ledere.

Litteraturen tydeliggør også behovet for at spørge til lederens oplevelse af egen autonomi. Dertil kommer, at ledelse oftest sker i en samarbejds kontekst, hvor egen nærmeste leder og lederkolleger spiller en væsentlig rolle; særligt fordi det ofte er i disse relationer, at lederens egen autonomi kan udfordres.

Til disse dimensioner – kontekstvariable og samarbejdet med andre – skal lægges en række mere strukturelle variable. I Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse blev lederne spurgt til deres oplevelse af en lang række kontekstvariable (Ledelseskommisionen, 2017).

<b>Lederne blev spurgt i hvilket omfang faktorerne oplevedes ”som understøttende eller begrænsende for at du kan opnå resultater med din enhed”.</b>
--

Den lovgivningsmæssige ramme
------------------------------

Politisk interesse
--------------------

Samarbejde med personaleorganisationer
--

Resultat- og effektmål
Proces- og aktivitetsmål
Dokumentationsprocedurer

Med udgangspunkt i disse dimensioner valgte vi at afprøve spørgsmålene ved at stille dem til ledere i pilotorganisationer. På den baggrund har vi identificeret følgende dimensioner, der afdækkes i temaet:

- Samarbejde med lederkolleger
- Samarbejde med eksterne parter
- Intern organisering
- Mulighed for prioritering i enheden (lederautonomi)
- Rekruttering
- Arbejdsomfang
- Samarbejde med nærmeste leder
- Personlig udvikling

### Hvilke spørgsmål anvender vi?

På baggrund af dette arbejde ender vi med at anvende nedenstående spørgsmål.

Det er kun lederne selv, der bliver spurgt til deres kontekst. Nedenstående tabel viser de spørgsmål, der indgår som et tema, der kan tilvælges i den fællesoffentlige ledelsevaluering.

Til lederne (selvevaluering)
<i>De næste spørgsmål handler om, hvordan du selv oplever dine muligheder for at kunne varetage din ledelsesopgaver.</i>
<i>Hvor enig er du i følgende udsagn?</i>
Jeg har et godt samarbejde med mine lederkolleger i organisationen.
Jeg har et godt samarbejde med andre parter, der er vigtige for, at vi kan levere de resultater, vi skal.
Den interne organisering understøtter mig i at varetage min ledelsesopgave.
Jeg har gode muligheder for at prioritere opgaverne i vores enhed inden for rammen af de ressourcer, vi har til rådighed.

Jeg har gode muligheder for at rekruttere og fastholde de rette kompetencer i medarbejdergruppen.

Jeg har mulighed for at skabe balance mellem mit arbejds- og privatliv.

Min nærmeste leder understøtter mig, så jeg kan varetage min ledelsesopgave.

Jeg har mulighed for at udvikle mig som leder.

Jeg har alt i alt gode rammer for at kunne varetage mine ledelsesopgaver.

## Referencer

Andersen, Lotte Bøgh, Christian Bøtcher Jacobsen, Ulrich Thy Jensen, og Heidi Houlberg Salomonsen (2021). Public Managers' Contribution to Public Service Performance. *Managing for Public Service Performance*. Oxford: Oxford University Press.

Andersen, Lotte Bøgh, Louise Ladegaard Bro, Anne Bøllingstoft, Tine Louise Mundbjerg Eriksen, Ann-Louise Holten, Christian Bøtcher Jacobsen, Ulrich Thy Jensen, Jacob Ladenburg, Poul Aaes Nielsen, Heidi Houlberg Salomonsen, Niels Westergård-Nielsen og Allan Würtz (2017a). *Ledelse i offentlige og private organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag.

Andersen, Lotte B., Carsten Greve, Kurt Klaudi Klausen og Jacob Torfing (2017b). *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens*. København: DJØFs Forlag.

Bracken, David W. og Rose (2011). When Does 360-Degree Feedback Create Behavior Change? And How Would We Know It When It Does? *Journal of Business and Psychology*. Tilgængelig ved: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-011-9218-5>.

Brødsgaard, Marie-Louise, Caroline H. Grøn, Mette Dalgaard Nielsen og Heidi H. Salomonsen (2016). Afklaring af ledelsesrummet mellem politikere og embedsmænd: hvordan og hvor meget? *Public Governance Research*, 2 (2016): 1-25.

Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Grøn, Caroline H., Mads B. Kristiansen og Hanne Foss Hansen (2014). *Offentlig styring: forandringer i krisetider*. København: Hans Reitzels Forlag.

Hambrick, D.C. og S. Finkelstein (1987). Managerial Discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior* 9, 369-406.

Kodeks for god offentlig topledelse (2005). *Kodeks for god offentlig topledelse i Danmark*. København: Finansministeriet.

Ledelseskommisionen (2017). Offentlige ledere og ledelse anno 2017 - samlet af-rapportering fra Ledelseskommisionens spørgeskema.

Ledelseskommisionen (2018). *Sæt borgerne først. Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften. Ledelseskommisionens rapport*. Ledelseskommisionen. Tilgængelig ved: [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).

Leisink, Peter, Lotte B. Andersen, Gene A. Brewer, Christian B. Jacobsen, Eva Knies og Wouter Vandenabeele (2021). Introduction: Managing for Public Service Performance: How People and Values Make A Difference. *Managing for Public Service Performance*. Oxford: Oxford University Press.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3): 229-344.

Nielsen, Poul A. (2013). Performance Management, Managerial Authority, and Public Service Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory* 24 (2): 431-58. Tilgængelig ved: <https://doi.org/10.1093/jopart/mut025>.

Poulsen, Jan S. og Tom Bjerregaard. (2015). Udvid dit ledelsesrum med 8 spørgsmål. *Lederweb*. Tilgængelig ved: <https://www.lederweb.dk/artikler/udvid-dit-ledelsesrum-med-8-spoergsmaal/>

Tannenbaum, Robert og Warren H. Schmidt (1973): How to Choose a Leadership Pattern, *Harvard business Review*, May-June, 1973.