



Af Lotte Bøgh Andersen, centerleder,  
Christian Bøtcher Jacobsen, vicecenterleder, og  
Anne Mette Kjeldsen, ledelsesudviklings-  
ansvarlig, Kronprins Frederiks Center for  
Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet

# Personlige og organisatoriske ledelsesgrundlag: Erfaringer og potentialer

Siden Ledelseskommisionens rapport udkom 12. juni 2018 har flere tusinde offentlige ledere arbejdet med deres personlige ledelsesgrundlag, og artiklens forfattere har som ledelsesforskere fulgt mange offentlige leders indsats og selv formuleret kombinerede personlige og ledelsesteam-grundlag. Denne artikel giver overblik over arbejdet med ledelsesgrundlag i kommuner, regioner og staten, og forfatterne deler deres egne erfaringer med at gå fra et individuelt, personligt ledelsesgrundlag til et ledelsesgrundlag for et ledelsesteam. Herunder skitseres de tre mekanismer, hvorigennem arbejdet med ledelsesgrundlag kan bidrage til bedre ledelse: via ledelsesudvikling, ledelseskommunikation og selvbinding.

For to år siden anbefalede Regeringens Ledelseskommision (2018a), at offentlige ledere skulle tydeliggøre, hvordan de bedriver god ledelse baseret på deres organisations værdier, hvordan de oversætter organisationens strategi, og hvilke specifikke værdier deres ledelse bygger på. De skulle med andre ord formulere et personligt ledelsesgrundlag i rammen af organisationens målsætninger. Siden har mange ledere fulgt denne opfordring (herunder denne artikels forfattere). Hvad er erfaringerne, hvilke potentialer og faldgruber ligger der i arbejdet med et ledelsesgrundlag, og hvad er et personligt ledelsesgrundlag egentlig? Det er temaet for denne artikel.

## Hvad er et personligt ledelsesgrundlag?

At tydeliggøre sit ledelsesgrundlag handler om at levere en personlig ledelsesmæssig ”varedeklaration”, hvor den enkelte leder beskriver sit ledelsesmæssige ståsted. Men hvad vil det sige? Hvad skal der til for, at man kan sige, at noget er et *personligt* ledelsesgrundlag? Følger vi igen Ledelseskommisionen (2018b), skal det for det første indeholde en beskrivelse af lederen i forhold til medarbejderne. For det andet skal ledelsesgrundlaget sætte fokus på handling. Hvad gør lederen, og hvad prøver lederen at blive bedre til at gøre? Endelig bygger begge elementer på en række (implicitte eller gerne eksplicitte) ledelsesværdier forstået som opfattelser af ’det ønskværdige’. Hvis et ledelsesgrundlag skal fungere, skal det ikke være et glansbillede af generelle flokklær om den ideelle leder, man selv tror, man er eller ukritisk ønsker at være. Det nytter næppe meget at nedskrive en række værdiudsagn, som ingen kan være uenige i, og som derfor fremstår som platheder (Krause-Jensen, 2015). De fleste ledere vil fx gerne lede med tillid. Det er svært at være imod, men ledelsesgrundlaget bliver først rigtig interessant, når lederen også forholder sig til relationen mellem tillid til medarbejderne og lederens ledelsesmæssige ansvar samt til, hvor grænserne for tilliden går. Tjekker lederen fx medarbejdernes tidsregistrering? Et ledelsesgrundlag giver værdi, når det sætter ord på de vanskelige afvejninger, værdier og prioriteringer, der ligger bag ens ledelseshandlinger og de måder, hvorpå man forsøger at udvikle sig til en bedre leder, hvor vanskeligt det end er.

## Organisationens ledelsesgrundlag som udgangspunkt

Ledelseskommisionen understregede, at arbejdet med det personlige ledelsesgrundlag skal ske med afsæt i de organisatoriske

målsætninger og værdier, hvilket taler til den vigtige balance mellem det personlige og det organisatoriske. Det handler altså ikke om privat navlepilleri, men om at synliggøre den måde, man som person og leder søger at bidrage til organisationens målsætninger.

Når vi ser på organisatoriske ledelsesgrundlag i den offentlige sektor, giver de i varierende grad afsæt for lederens personlige ledelsesgrundlag. På den ene side kan de være vage og have meget enslydende værdibekendelser, hvilket slører de potentielle konfliktlinjer mellem forskellige hierarkiske niveauer, interessefællesskaber og styringsparadigmer. Det fremstår som en grundantagelse, at der er konsensus mellem forvaltning, institutionsledere, medarbejdere og borgere, og det er langt fra altid tilfældet (Krause-Jensen, 2015). Det kan være vanskeligt at basere sit personlige ledelsesgrundlag på et vagt organisatorisk ledelsesgrundlag, fordi der ikke er nogle faste målsætninger og værdier at tage udgangspunkt i på det organisatoriske plan, samtidig med at forventningerne til konceptet ”ledelsesgrundlag” er, at det er varm luft. På den anden side kan det organisatoriske ledelsesgrundlag også tydeliggøre de dilemmaer og balancer, der er i organisationen og give retning i forhold til det konkrete arbejde med disse specifikke steder i organisationen. Det er en udfordring at formulere et organisatorisk ledelsesgrundlag i organisationer, der har meget uens enheder (som fx kommunerne har), er meget komplekse (som sygehusene fx er), eller som er meget store (som DSB fx er). Forsvaret (2008) har imidlertid i mere end 10 år haft samme ledelsesgrundlag, der tydeliggør og håndterer (nogle af) modsætningerne frem for at ignorere dem. I Forsvarets ledelsesgrundlag er de to hovedbalancer mellem hhv. stabilitet og fornyelse og mellem resultater og relationer. Denne type ledelsesgrundlag giver det personlige ledelsesgrundlag en mere solid ramme, hvis det organisatoriske grundlag vel og mærke bliver brugt og anvendt aktivt i organisationen. Endelig er der mange offentlige organisationer helt uden egentlige ledelsesgrundlag. Her må lederne dels kigge på de politisk formulerede målsætninger, dels tage dialogen med deres egne ledere om de omsatte målsætninger og værdier for at skaffe sig et udgangspunkt for deres personlige ledelsesgrundlag. Det kan dog være at foretrække frem for at have et meget vagt organisatorisk ledelsesgrundlag og/eller et dokument, der på grund af interne forskelligheder bliver så generelt, at det ikke kan bruges troværdigt.

### Ledelsesgrundlaget som ledelsesudvikling

Arbejdet med ledelsesgrundlag kan antage mindst tre former: som ledelsesudvikling, ledelseskommunikation og selvbinding. Disse tre former kan være gensidigt forstærkende. Når ledelsesgrundlaget bruges til ledelsesudvikling, rettes fokus mod, at lederen selv skal ændre egne handlinger til i højere grad at bidrage til bedre resultater i organisationen. Det behøver ikke involvere andre end lederen selv, men gør det ofte, og ledelsesudvikling med feedback er mest effektiv (Holten, Bøllingtoft & Wilms, 2015). Ofte indgår ledelsesgrundlaget som et ud af flere elementer i ledelsesudviklingen. Heri ligger der også, at det at arbejde med et personligt ledelsesgrundlag næppe (som ledelsesudviklingsredskab) passer til alle ledere til alle tider, og at der er mange andre gode måder at arbejde med sin ledelse på. I de seneste to år har fordelene ved at arbejde med ledelsesgrundlag været, at man som leder har haft mulighed for sparring med mange andre ledere, der har valgt samme ledelsesudviklingsværktøj. Spejling i andres erfaring er vigtigt for at kunne kombinere viden, refleksion og handling, som ledelsesudviklingsforskningen anbefaler (Andersen et al., 2017). Hovedargumentet for at bruge ledelsesgrundlaget til ledelsesudvikling er, at man som leder bliver stærkere gennem kendskabet til sit eget lederskab og arbejdet med at sætte ord på det. Her har arbejdet med ledelsesgrundlag en berøringsflade til den nuværende og tidligere regerings samarbejde med KL og Danske Regioner om at stille en frivillig og fleksibel 360 graders ledelses-evaluering til rådighed for de offentlige ledere. Kendskab til egen ledelse (og refleksion over denne) kræver nemlig også andres blik på ledelsesadfærd.

### Ledelsesgrundlaget som ledelseskommunikation

Ideen om det personlige ledelsesgrundlag rækker ud over lederens selvrefleksion og samarbejdet om ledelsesudvikling med lederens egen leder. Allerede i Alfred Josefsens (2013) oprindelige omtale af personlige ledelsesgrundlag var fokus også på medarbejderne. Ideen er, at ledere skal deklarerer sig selv – som en varedeklaration – så medarbejderne ved, hvad de har at gøre med. Ud over at gøre lederen selv skarper på, hvad vedkommende vil skabe gennem sin ledelse, skal denne leder-deklaration dele lederens forventninger til medarbejderne. På den måde bliver ledelsesgrundlaget til ledelseskommunikation. Hvis det sker, ser lederen både indad og udad i sit personlige ledelsesgrundlag. Mens ledelsesudviklingselementet handler om at finde frem til, hvem man er og kan blive som leder, handler ledelseskommunikationselementet om at formulere og tydeliggøre de gensidige forventninger, medarbejder og leder har til hinanden. Kommunikationsdelen kan fx ske ved, at lederen deler selve ledelsesgrundlaget med andre, når det er passende (fx i forbindelse med rekruttering), eller ved at ledelsesgrundlaget bliver reflekteret i den øvrige kommunikation og lederens handlinger i øvrigt. Eksempelvis har vi som centerledelse valgt at dele vores ledelsesgrundlag med centerets ansatte på et møde, hvor de har haft mulighed for at læse det samlede ledelsesgrundlag på forhånd. Mødet giver anledning til, at hvert medlem af centerledelsen præsenterer tre fokuspunkter med udgangspunkt i det fælles ledelsesgrundlag, og at alle kan stille opklarende spørgsmål til ledelsesgrundlaget.

### Ledelsesgrundlaget som selvbinding

Mens ledelsesgrundlagets funktion som del af ledelsesudvikling og ledelseskommunikation næsten forklarer sig selv, kræver selvbindingsargumentet lidt mere diskussion. Bag argumentet ligger en antagelse om, at mange ledere på et overordnet plan godt ved,

hvad der er godt for både organisationen og dem selv, samtidig med at det er vanskeligt at føre ud i livet, når det bliver hverdag. Ved at fortælle åbent om sine intentioner styrker lederen sin egen troværdighed, fordi hun i så fald mister mere ved at undlade at gøre det. Det svarer til at fortælle hele sin omgangskreds, at man er på slankekur i januar. Det reducerer fristelsen til at spise flødekager i selskab med vennerne, idet deres opfattelse af ens personlige viljestyrke i så fald ville blive forringet. Et eksempel er en plejehjemsleder, der i sit ledelsesgrundlag skrev, at medarbejderne skal være villige til fortsat at lære, udvikle sig og ændre adfærd, og at man ikke skal være ansat på det pågældende plejehjem, hvis man modarbejder de aftalte forandringer. Det gør det nemmere at holde fast i forandringskravet og at reagere over for forandringsresistente medarbejdere.

Der er imidlertid også modargumenter imod brugen af ledelsesgrundlaget som selvbinding. Meier (2019) har fx advaret om, at det personlige ledelsesgrundlag skaber risiko for identitetsfiksering forstået som manglende fleksibilitet. Et eksempel kan være, at en leder, der i ledelsesgrundlaget giver udtryk for at ville sætte en tydelig retning, fikserer på at gøre netop dette – også i situationer, hvor det giver bedre resultater at inddrage medarbejderne. Det er skyggesiden af selvbindingen: Hvis bestræbelsen på at leve op til sit personlige ledelsesgrundlag blokerer for lederens læsning af, hvad praksis løbende kalder på. I lighed med Meiers (2019) vurdering ser vi især dette som en risiko, hvis arbejdet med ledelsesgrundlaget bliver til en ”formmæssig metervare”. I nogle af de ledelsesgrundlag, vi har fået lov til at se, kunne man (i første version) hverken genkende lederen som person eller den organisation, som lederen arbejdede i. I så fald er det hverken personligt eller i overensstemmelse med de almindelige principper for ledelsesudvikling (der anbefaler kontekstualisering af viden i transferprocessen via refleksion til handling).

Vi har desuden hørt ledere være bekymrede for at kommunikere deres ledelsesgrundlag og ”binde sig selv til masten”, fordi de ikke ønsker, at medarbejderne efterfølgende skal ”vifte dem om næsen” med ledelsesgrundlaget. Hvis ledelsesgrundlaget på den måde forhindrer, at lederen kan agere hensigtsmæssigt, kan man groft sagt sige, at lederen har skrevet de forkerte ting. Hvis en leder, der er ansat i en organisation, hvor kontrol somme tider er en nødvendighed, skriver, at hun i alle situationer udviser ubetinget tillid, er ledelsesgrundlaget en barriere for god ledelse. Problemet er imidlertid ikke ledelsesgrundlaget som redskab, men den manglende refleksion over grænserne for tillid. Tilsvarende er ledelsesgrundlag uhensigtsmæssige, hvis de stopper ledelsesudviklingen ved at fremstå som ”hugget i sten” en gang for alle. Det gælder for alle satsninger – også dem, man nævner i sit ledelsesgrundlag – at de tiltrækker sig opmærksomhed. Alting ligner søm, hvis man har skrevet i sit ledelsesgrundlag, at man leder som en hammer. Det er fint, hvis man dels grundigt har overvejet satsningerne (for man kan nemlig ikke give alting fuld opmærksomhed på samme tid) og dels jævnlige genbesøger sit ledelsesgrundlag og sætter nye fokuspunkter.

Vi opfordrer altså til kun at binde sig i ledelsesgrundlaget efter grundig overvejelse og til at undlade at deponere sin handlefrihed ved at behandle sit ledelsesgrundlag som en manual for fremtidig ledelse frem for et fleksibelt redskab, der løbende tages op til genovervejelse.

## Arbejdet med ledelsesgrundlag i kommuner, regioner og staten

Endnu er der ikke – så vidt vi ved – lavet systematiske forskningsopfølgninger over udbredelse af personlige ledelsesgrundlag og effekten af at lave og bruge dem, så erfaringerne fra de danske offentlige ledere bygger på vores observationer og samtaler med ledere, hvor vi selv har været direkte eller indirekte involveret (ca. 1.000 ledere fordelt på kommuner, regioner og staten). Det er næppe repræsentativt, men erfaringerne kan alligevel være nyttige.

For det første har mange ledere lavet deres ledelsesgrundlag som led i en mere eller mindre struktureret, kollektiv proces. Det har både positive og negative sider. Nogle steder har faciliteringen af feedback (også fra medarbejderside) fungeret rigtig godt, mens andre ledere har oplevet, at deres organisation så at sige har trukket arbejdet med ledelsesgrundlaget ned over hovedet på dem. Vi oplever en tendens til, at der er en fordel i at få feedback fra andre ledere med helt andre ledelsesopgaver i den tidlige fase af arbejdet, mens feedback fra egne ledere og medarbejdere er vigtigere i de senere faser af arbejdet. I forlængelse heraf har mange offentlige ledere erfaret, at det er svært at lave et ledelsesgrundlag, der er specifikt for den givne leder og mere end floskler. Vi har hørt mange ledere berette om, hvordan de havde sat en eftermiddag af til arbejdet, men endte med at tænke over deres ledelsesgrundlag hen over en længere periode. Første version er ofte ret intetsigende, sukret og uden spor fra den organisation, lederen arbejder i, mens senere versioner bliver mere konkrete og operationelle.

Det fører videre til den sidste erfaring, nemlig at arbejdet med ledelsesgrundlag med fordel kan være dynamisk snarere end at rette sig mod at lave et stykke tekst, der bliver ”hugget i sten”. Dels ændres ledelsesvilkårene sig ofte for de fleste offentlige ledere, og dels har man som leder brug for den kontinuerte ledelsesudvikling, som den fortsatte refleksion over ledelsesgrundlaget giver. Konkret tager vi fx selv vores ledelsesgrundlag op til overvejelse mindst en gang om året i Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse.

## Ledelsesgrundlaget i Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse

Det første personlige ledelsesgrundlag i centeret blev faktisk lavet, før centeret overhovedet blev åbnet i maj 2018. Som medlem af Ledelseskommisionen formulerede Lotte nemlig et grundlag i januar 2018 og fik feedback på det fra institutlederen, udvalgte medarbejdere og sidestillede kolleger. Men det blev meget hurtigt klart for os, at vi havde brug for at tale sammen om, hvordan vi bedrev ledelse som team og ikke kun som enkeltpersoner. Det nuværende ledelsesgrundlag består derfor af en fællesdel for centeret og et afsnit for hver af os, der indgår i centerledelsen. Belært af andres erfaringer prøver vi at tage fat i de ting, der er svære i den konkrete ledelse af et forskningscenter. Det er fx vanskeligt at leve op til både konkret anvendelighed og videnskabelig dybde. Det er også vigtigt at overveje, hvor meget tid vi i centerledelsen skal tilbringe sammen med hhv. de offentlige ledere, beslutningstagere og unge forskere, og vi må håndtere, at tilskyndelserne på universitetet ikke altid tilsiger, at formidling og anvendelse af forskningen får høj prioritet. Et ledelsesgrundlag er ikke nogen snuptagsløsning – heller ikke for et ledelsesteam. Dilemmaerne er der stadig, selvom de er blevet beskrevet. Men især efter at vi

har tvunget os selv til også at medtage de svære ting, er vores prioriteringer og koordination blevet tydeligere, både for os selv i ledelsesteamet og for medarbejdere og egne ledere.

## Ledelsesgrundlagets mange former: nytårstalen som eksempel

Bortset fra at vores ledelsesgrundlag både er for ledelsesteamet og for os som personer i teamet, er det ret traditionelt. Det er nedskrevet og fylder godt en side for centerledelsen generelt og en side for hver af os. Men sådan behøver ledelsesgrundlag ikke at være. Nogle ledelsesgrundlag eksisterer via den kommunikation, ledere giver til nye og eksisterende medarbejdere. Andre ledelsesgrundlag har fysiske former så som at være bygget i ler. Og andre tager form af tilbagevendende taler. Et godt eksempel er dronningens nytårstale. Selvom hun næppe tænker på talen som sit personlige ledelsesgrundlag som kongelig leder i den organisation, der hedder Danmark, har hendes taler de ingredienser, der kendetegner (gode) ledelsesgrundlag. Hun er tydelig om den måde, hun selv bestræber sig på at bidrage til, at Danmark når sine målsætninger, hun præsenterer klare værdier, og hun tør tage svære emner og dilemmaer op. Måske er det derfor, at godt halvdelen af befolkningen hvert år ser nytårstalen. Både organisationen (rigsfællesskabet) og personen (Margrethe) er nærværende, og en sjov detalje er, at lixtallet i talerne har ligget relativt konstant siden starten af 1980'erne, mens dette tal er faldet i statsministerens nytårstaler. I forlængelse heraf er en pointe, at sproget skal passe til den gruppe, et ledelsesgrundlag retter sig mod, og et lixtal på omkring 35 (lige på grænsen mellem let og middel sværhedsgrad) er formodentlig ikke helt skævt i forhold til dronningens modtagere. Til sammenligning er lixtallet for vores team-ledelsesgrundlag 53 (svær), hvilket forhåbentlig passer til vores modtagergruppe.

## Ledelsesgrundlagets potentialer og faldgruber

Allerede da Ledelseskommisionen anbefalede ledelsesgrundlaget som et redskab, blev behovet for feedback nævnt. Det er ofte helt forskelligt, hvad ledere selv tror, at de gør, og hvad medarbejdere og andre samarbejdspartnere oplever. Som Ledelseskommisionen også skrev, kan systematiske lederevalueringer være en del af svaret, hvis de ledsages af dialoger om styrker og udviklingspotentialer, løbende feedback og opfølgning. Det gælder også arbejdet med ledelsesgrundlaget. Hvis et ledelsesgrundlag alene bruges som internt refleksionsredskab, er potentialet næppe så stort, som hvis lederne får feedback fra både medarbejdere, egne ledere og andre interessenter. Tilsvarende er ledelsesgrundlagets potentialer større, hvis det bliver et fleksibelt ledelsesudviklings- og kommunikationsredskab fremfor et stykke statisk papir, der ligger i en skuffe og samler støv.

Endelig kan det næppe understreges for ofte, at et ledelsesgrundlag – som al anden ledelse – skal ses i sin konkrete, organisatoriske kontekst, og hvis ledelsesgrundlaget ikke er tæt koblet til organisationens målsætninger og værdier, kan faldgruberne (i form af fx indadvendt navlepilleri) bliver større end potentialerne. Herunder opfordrer vi stærkt til at bruge konkrete formuleringer, der passer til modtagerne og til den organisation, man arbejder i, fremfor at skrive en side med almindeligheder, der kunne skrives om enhver leder. I så fald kan ledelsesgrundlaget bidrage såvel til ledelsesudvikling og -kommunikation som til en konstruktiv selvbinding, der bidrager til bedre ledelse.

### Litteratur

- Andersen, L. B.; Bøllingtoft, A.; Mundbjerg Eriksen, T. L.; Holten, A.-L.; Jacobsen, C. B.; Jensen, U. T.; Ladegaard, L.; Ladenburg, J.; Nielsen, P.; Salomonsen, H. H.; Westergård-Nielsen, N., & Würtz, A. (2017). *Ledelse i offentlige og private organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Forsvaret (2008). *Forsvarets ledelsesgrundlag*. København: Forsvarskommandoen. <http://medarbejder.forsvaret.dk/strategi-politik/Documents/Forsvarets%20Ledelsesgrundlag.pdf>
- Holten, A.-L., Bøllingtoft, A., & Wilms, I. (2015). Leadership in a changing world: Developing managers through a teaching and learning programme. *Management Decision*, 53(5), 1107-1124.
- Josefsen, A. (2013). *Min passion for ledelse*. Gentofte: Alfred A/S.
- Krause-Jensen, N. (2015). Når talen er om ledelse: Læsninger i de kommunale ledelsesgrundlag. *Gjallerhorn: Tidsskrift for professionsstudier*, 21, 48-58. [https://vbn.aau.dk/ws/portalfiles/portal/222981650/gjallerhorn\\_21\\_ledelse\\_magt\\_og\\_styring.pdf](https://vbn.aau.dk/ws/portalfiles/portal/222981650/gjallerhorn_21_ledelse_magt_og_styring.pdf)
- Ledelseskommisionen (2018a). *Sæt borgerne først: Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften*. København: Ledelseskommisionen. [https://ledelseskommisionen.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/saet\\_borgerne\\_foerst\\_-\\_ledelseskommisionens\\_rapport.pdf](https://ledelseskommisionen.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/saet_borgerne_foerst_-_ledelseskommisionens_rapport.pdf)
- Ledelseskommisionen (2018b). *Dit personlige ledelsesgrundlag: Startkit fra Ledelseskommisionen*. København: Ledelseskommisionen. [https://ledelseskommisionen.dk/files/media/documents/ledelsesgrundlag/dit\\_personlige\\_ledelsesgrundlag\\_-\\_startkit\\_fra\\_ledelseskommisionen.pdf](https://ledelseskommisionen.dk/files/media/documents/ledelsesgrundlag/dit_personlige_ledelsesgrundlag_-_startkit_fra_ledelseskommisionen.pdf)
- Meier, J. (2019). Pas på med identitetsstyring af offentlige ledere. *Børsen Ledelse*, 17. januar 2019. Lokaliseret den 9. januar 2020 på: <https://clavis.dk/wp-content/uploads/2019/03/Pas-pa-CC%8A-identitetsstyring.pdf>

Find Kronprins Frederiks Center for Offentlig  
Ledelses ledelsesgrundlag her:  
<https://ps.au.dk/cpl/om-centeret/ledelsesgrundlag/>

