



Af Joachim Meier,  
ph.d.-stipendiat,  
psykolog og forfatter

# Pas på med identitetsstyring af offentlige ledere<sup>1</sup>

Der er i tiden et bredt fokus på lederens identitet, og et personligt ledelsesgrundlag præsenteres som en vej til en stærkere lederidentitet. Men er en masseproduktion af personlige ledelsesgrundlag ude i landets kommuner virkelig vejen frem? Og handler det overhovedet om personligt lederskab, hvis arbejdet hermed bliver til en formmæssig metervare? I denne artikel problematiseres det personlige, offentlige ledelsesgrundlag, og blikket rettes mod de værdier, der knytter sig til en given praksis.

Ledelseskommisionens anbefalinger til styrket ledelse i den offentlige sektor betoner vigtigheden af lederens *lederidentitet*. Begrebet optræder 10 gange i kommissionens rapport, og det understreges, at ”alle offentlige ledere først og fremmest skal have en stærk lederidentitet” (Ledelseskommisionen, 2018a, s. 11).

Vejen hertil, lyder det, skal findes gennem formuleringen af et *personligt ledelsesgrundlag*, som kommissionen opfordrer alle 46.000 offentlige ledere til at *udkomme* med (Ledelseskommisionen, 2018a, s. 13). Formålet er at tydeliggøre over for ens chef, medarbejdere og borgere, hvem man er, og hvad man står for (Mézín, 2018).

Det fremtrædende fokus på lederens identitet kan læses som en del af en bredere bevægelse i tiden, hvor det personlige lederskab sættes på ledelsesdagsordenen. Som én af kommissionens medlemmer, Alfred Josefsen, formulerer det i en video på kommissionens hjemmeside: ”Ledelse er ikke noget, der kommer ud af en maskine; ledelse er noget, der kommer ud af mennesker” (Ledelseskommisionen, 2018b).

Jeg tilslutter mig Josefsens udsagn. Ledelse kommer ikke ud af maskiner, men ud af mennesker. Men spørgsmålet er, om en masseproduktion af 46.000 personlige ledelsesgrundlag ude i landets kommuner er den bedste måde at understrege det på? Handler det overhovedet om *personligt* lederskab, hvis arbejdet hermed bliver til en formmæssig metervare?

Hvis ledelse ikke kommer ud af maskiner, men ud af mennesker, bør vi passe på ikke at forfalde til en *maskinel produktion af de mennesker, som ledelse kommer ud af*.

## Fra målstyring til identitetsstyring

Forskning såvel som praktiske erfaringer har vist, at målstyring ikke kun hjælper organisationer med at nå deres mål. I tillæg produceres en række *ikke-intenderede bivirkninger*. En typisk bivirkning er *målfiksering*, der henviser til en tendens til tunnelsyn. Det vil sige til snævert at fokusere på synlige præstationer, mens man forsømmer den kvalitet, der ligger i det, der ikke måles på.

Målstyringssystemer som New Public Management og Performance Management kan i sidste ende aldrig vikariere for lederen selv. Det er derfor velkomment, at Ledelseskommisionen tildeler det personlige lederskab en vigtig status i spørgsmålet om, hvad god ledelse er. Men med det personlige ledelsesgrundlag indstiftes nu en risiko for, at *identitets-fiksering* kan blive en problematisk bivirkning.

Problemet er i praksis, at en leder, der i sit ledelsesgrundlag fx skriver, at hun identificerer sig med at sætte en tydelig retning, kan komme til at fiksere på den kvalitet. Lederen vil givetvis komme til at stå i situationer, hvor hun på den ene side selvfølgelig godt kan vælge at sætte en tydelig retning, men hvor det i højere grad vil tjene opgaven, at hun inddrog sine medarbejdere. Bestræbelsen på at leve op til sit personlige ledelsesgrundlag risikerer at blokere for lederens læsning af, hvad praksis løbende kalder på.

Et andet eksempel er tillid, som efter al sandsynlighed kommer til at florere i nogle tusinde af de 46.000 personlige ledelsesgrundlag. Men hvad med de situationer, hvor der faktisk er behov for en leder, der går tæt på og måske endda agerer kontrollerende? Både din chef og dine medarbejdere kan nu stævne dig for, at du ikke leder gennem tillid. Du gør jo ikke det, som du skrev i dit ledelsesgrundlag! Du handler ikke, som du lovede på den ellers så flotte video, du kom med!

Det personlige ledelsesgrundlag kan i værste fald udvikle sig til en problematisk form for *identitetsstyring*, som det er vanskeligt at se kommer nogen som helst til gode.

## Hvad har du at skjule?

”I vores organisation har det ikke været et krav at udkomme med sit personlige ledelsesgrundlag, det har været et personligt valg,” fortalte chefen mig.

”Er der så nogle af jer, som har valgt ikke at dele det?” spurgte jeg.

”Nej, der er ingen, som ikke har delt det. Man ser også gerne, at alle deler det, men det er ikke et krav hos os,” understregede chefen.

Opfordringen til at dele sit personlige ledelsesgrundlag er mange steder ikke et krav, men et personligt valg. Ledere styres, presses eller tvinges ikke til det. Men hvor nemt er det at sige ”nej, jeg har ikke planer om at dele det”? Hvor oplagt er det at indvende, at man ikke mener, det skaber værdi for organisationen, at medarbejdere og chefen ved, hvem man er som leder? Luften kan godt være tyk af krav, som ikke nødvendigvis er eksplicitte. Man kan høre sine kolleger tænke: Hvad har du da at skjule? Eller: #ViDelerAlt som jeg for nylig så i et hashtag på LinkedIn. Det kaldes også transparens. Gennemsigtighed er altid godt, er det ikke? Hvem kan være uenig i det?

<sup>1</sup> Artiklen har tidligere været bragt i *Børsen Ledelse*, 17. januar 2018.

Det kan den tyske filosof Byung-Chul Han, som i sin bog *Transparensfundet* (2016) forholder sig kritisk til samtidens ideal om det gennemlyste og transparente: ”Transparensimperativet mistænkeliggør alt, som ikke underkaster sig synligheden. Deri ligger dets vold og magt,” skriver han (Han, 2016, s. 29).

En af pointerne hos Byung-Chul Han er, at det ikke er i transparensen, at sandheden om mennesket findes. Tværtimod mener han, at den konstante udstillingstvung i sidste ende berører os vores ansigter. Ifølge Byung-Chul Han virker kravet om transparens ved at underordne alle processer styring og beregning med henblik på at accelerere og effektivisere dem (Han, 2016). Som det står beskrevet i kommissionens startkit er formålet med ledelsesgrundlaget bl.a. netop at skabe transparens for at ”accelerere samarbejdet” (Ledelseskommisionen, 2018c).

Professor i psykologi Lene Tanggaard skriver i sin bog *Læringsglemsel* (2018), at mennesker lærer bedst, når de glemmer, at de lærer, og fortaber sig i meningsfuldt indhold. På samme vis kan man sige, at mennesket har brug for ”værens-glemsel”. Man bliver paradoksalt nok kun sig selv ved at glemme sig selv og fortabe sig i sine livs- og ledelsesopgaver. Som den tysk-jødiske filosof Hannah Arendt har formuleret det, har mennesket ”behov for at vokse i mørket” (Arendt, 1990, s. 96). I det transparente og gennemlyste udstillingsvindue stivner menneskets identitet.

### Sammenligningens urolige tanke

”Man kan godt blive duperet og tænke: Gid det var mig, der havde fundet på den formulering,” betroede chefen mig.

Vi lever i en talende tid. Det er ikke nok at være god og dygtig til sit arbejde. Man skal tilmed være god og dygtig til at fortælle, at man er god og dygtig. Er man oven i købet i stand til at fortælle, hvilke områder man *ikke* er god og dygtig, men gerne vil *udvikle* sig på, underbygger det kun, at man for alvor er god og dygtig. Men ledere skal ikke først og fremmest være marketingsfolk eller kommunikationseksperter, der kan sælge sig selv. Identitet er ikke en ”varedeklaration”, som det personlige ledelsesgrundlag beskrives i kommissionens startkit (Ledelseskommisionen, 2018c).

Chefen indviede mig i, at det havde været af stor vigtighed for lederne i organisationen, at de ikke påvirkede hinandens ledelsesgrundlag. Grundlaget er deres eget og skal fremstå personligt, understregede hun.

Identitet handler på den måde grundlæggende om *forskelle*; om at være unik og dermed forskellig fra de andre. Men dette fokus kan skabe en problematisk tendens til *sammenligning* omkring de fedeste formuleringer, de ærligste indsigter, det mest unikke set-up. Søren Kierkegaard kaldte det for *sammenligningens urolige tanke*. Den tanke, der lister sig ind på et menneske og hvisker: Er de andre mere interessante? Bedre til at udtrykke sig end mig? Bedre til at sætte ord på, hvem de er, end jeg er?

### Ledelse med munden og hånden

Kommunikation er selvfølgelig et uundværligt omdrejningspunkt for god ledelse. Men ikke alt kvalificeres af at blive *italesat*. Italesættelse er blevet en foretrukket dyd i mange organisationer, men bruges ofte misvisende, for italesættelse betyder ikke: ”Det skal vi tale om”. Ordet kom ind i det danske sprog i 1978, da den danske

filosof Søren Gosvig Olesen oversatte den franske filosof Michel Foucaults værker. Her oversatte han *mise en discours* til den hidtil ukendte danske sammensætning *itale-sættelse*. Det nærmeste synonym hertil er *iscenesættelse*. Det vil sige, at når vi italesætter, er vi altid også undervejs med at iscenesætte. Sætte virkeligheden, os selv, værdier, ønsker og forventninger i scene på bestemte måder.

Det er ikke nødvendigvis dårligt eller forkert. Alt, der kommer ud af munden på mennesker, er vel altid en form for iscenesættelse, kan man hævde. Men ledelse bør ikke reduceres til mundens kraft, det vil sige til kommunikation og retorik. Ledelse handler først og fremmest om håndens kraft som metafor for viljens, handlingens og undersøgelsens domæne.

I hånden sidder den praktiske visdom og lederens dømmekraft, det græske *phronesis*. Mundens snaksalighed og iscenesættelse kan ligefrem sløve håndens arbejde og evne til åbent at sanse og fornemme sig ind på sine omgivelser. Håndens kraft fungerer primært igennem en tavs og kropslig forankret viden. Hånden er ikke først og fremmest opmærksom på sig selv, men på verden, på organisationen og på medarbejderne.

Det betyder ikke, at eksplicite ord og tydelig tale ikke er vigtig for god ledelse. Ledere skal kunne begrunde sine beslutninger, handlinger og retning for sine medarbejdere. Med det betyder, at du godt kan være en god leder uden at rumme et stort vokabular for, hvem du selv er som leder.

Jeg tænker her konkret på en leder, som modtog en fantastisk god lederevaluering af sine medarbejdere. Lederen havde et tilsvarende begrænset sprog for sig selv som leder. Hans viden om ledelse var primært en tavs viden, ikke teoretisk. Hans viden var om praksis og mindre om ham selv. God ledelse handler ikke sjældent om at tie stille, blive opmærksom på det, der er ”derude”, og om at kunne handle på det.

### Værdier er ikke personlige

I det personlige ledelsesgrundlag opfordres man til at beskrive sine egne ledelsesværdier. Men værdier er ikke først og fremmest personlige. Faktisk kan man gå så vidt som til at hævde, at personlige værdier slet ikke eksisterer. Der findes værdier, og der findes personer. Og der findes et personligt engagement i værdier, som selvfølgelig er helt afgørende for værdiernes praktiske virke. Men det gør ikke værdierne personlige. Værdier har værdi uafhængigt af, om de betones i et personligt ledelsesgrundlag eller ej.

Hvis man ser det for sig i praksis, er det på en måde indlysende. De værdier, som ledere bør leve op til, begrænser sig nemlig ikke til dem, som de beskriver som personligt vigtige. Tag fx værdien retfærdighed. Ledere bør leve op til værdien retfærdighed, selvom værdien hverken står beskrevet i organisationens eller personens ledelsesgrundlag. Det afgørende er altså ikke, hvorvidt man identificerer sig med at være en retfærdig leder. Det afgørende er, at man i praksis lever op til den fordring, som værdien retfærdighed løbende stiller i bestemte situationer.

I stedet for at fokusere på at styrke blikket for sine personlige værdier skal man derfor hellere styrke opmærksomheden for de værdier, der løbende er til stede i de fordringer, som praksis stiller. Det kan være at styrke sensibiliteten over for helt grundlæggende værdier som retfærdighed, generøsitet eller ydmyghed.

Det kan desuden være en indsigt i og bestræbelse på at efterleve de lokale værdier i et bestemt praksisfælleskab, som der er adskillige af i den offentlige sektor. Set i det lys bør eksempelvis skoleledere ikke først og fremmest orientere sig mod deres personlige værdier, men mod at leve op til de værdier, som historisk set har formet skolen og gjort den til en helt særlig praksis med en lang og stærk dansk værditradition.

Det er velkomment, at det personlige lederskab vægtes i forståelsen af, hvad god ledelse er. Ledelse kommer ikke ud af maskiner. Ledelse kommer ud af mennesker. Men mennesker kommer ikke ud af sig selv.

### Litteratur

Arendt, H. (1963/1990). *On revolution*. New York City, NY: Penguin.

Han, B.-C. (2016). *Transparensamfundet*. København: Forlaget Mindspace.

Ledelseskommissionen (2018a). *Sæt borgerne først: Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften*. København: Ledelseskommissionen.

Ledelseskommissionen (2018b). *Dit personlige ledelsesgrundlag. Ledelseskomp.dk*. Lokaliseret den 10. januar 2020 på: <https://ledelseskomp.dk/publikationer/dit-personlige-ledelsesgrundlag>

Ledelseskommissionen (2018c). *Dit personlige ledelsesgrundlag: Startkit fra Ledelseskommissionen*. København: Ledelseskommissionen. Lokaliseret den 10. januar 2020 på: [https://ledelseskomp.dk/files/media/documents/ledelsesgrundlag/dit\\_personlige\\_ledelsesgrundlag\\_-\\_startkit\\_fra\\_ledelseskommissionen.pdf](https://ledelseskomp.dk/files/media/documents/ledelsesgrundlag/dit_personlige_ledelsesgrundlag_-_startkit_fra_ledelseskommissionen.pdf)

Mézin, A. P. (2018). *Ledelseskommissionen: Du skal formulere dit ledelsesgrundlag. Lederweb.dk*. Lokaliseret den 10. januar 2020 på: <https://www.lederweb.dk/artikler/ledelseskommission-du-skal-formulere-dit-ledelsesgrundlag/>

Tanggaard, L. (2018). *Læringsglemsel*. Aarhus. Klim.

**Joachim Meier** er ph.d.-stipendiat ved Aarhus Universitet. Han er uddannet psykolog samt kandidat i analytisk journalistik. Er bidragsyder til flere bøger og artikler, der fokuserer på de eksistentielle, paradoksale og etiske dimensioner af lederskabet og det moderne arbejdsliv. Har bl.a. bidraget til årets ledelsesbog 2018, *Lederen mellem tvivl og handlekraft*.

