

# LEDELSESIDENTITET

Hvordan du kan arbejde med at blive en mere autentisk, relevant og effektiv leder

Af Anders Bildsøe Lassen,  
abl@implement.dk, Rand Blak  
Barawy, rabb@implement.dk  
og Ida Falbe-Hansen,  
idfa@implement.dk,  
Implement Consulting Group

Når du træder ind i lederrollen, sker der noget med andres syn på dig. Der opstår forventninger om, at du har en klar idé om, hvor en virksomhed eller afdeling skal hen. Folk forventer, at du er ovenpå og har energi til og er engageret i opgaven. At du gør noget og ikke bare lader stå til, både hvad angår konkrete faglige problemer og relationer og konflikter i afdelingen. Spørgsmålet om, hvorvidt du selv træder ind i rollen, gør den til din og folder den ud, kalder vi et spørgsmål om at påtage sig en ledelsesidentitet – altså at begynde at se dig selv og agere som leder.

I psykologiens verden definerer vi identitet på mange måder. Men det er gennemgående for de forskellige definitioner, at identitet handler om træk, egenskaber og færdigheder, der adskiller den enkelte fra andre. Identitet refererer til de forskellige betydninger, der knyttes til den enkelte af vedkommende selv og af andre (Gecas, 1982). Identiteter tildeles og stadfæstes i social interaktion med andre og kan ændre sig over tid (DeRue & Ashford, 2010), men

der vil oftest være nogle identiteter, der er mere centrale for en persons overordnede selvdefinition end andre, og de vil dermed være dybere indlejret i den persons sociale ageren (Ashforth & Johnson, 2001).

I en vis forstand er ledelsesidentitet således noget, du bliver tildelt, når du interagerer med dine medarbejdere, chefer og samarbejdspartnere. Men det er også noget, du aktivt vælger – altså et

bevidst valg af, hvordan du forholder dig til og udfylder din rolle som leder.

Denne artikel er tænkt som et indblik i, hvordan du som leder kan arbejde med din identitet – *din ledelsesidentitet* – i et forsøg på at blive en mere autentisk, relevant og effektiv leder.

Ledelsesidentitet er afgørende for, hvordan en leder arbejder og lykkes med forskellige opgaver. Den gode nyhed er, at du kan arbejde med den, justere og forfine den igennem hele din karriere.

### Faglighed versus ledelsesidentitet

Ledere har oftest en fortid som fagpersoner, og det er ofte grundlaget for deres arbejde som ledere af medarbejdere med samme faglige baggrund. Vi kender alle ingeniøren, der er blevet chef for sine fagfæller i en rådgivervirksomhed, eller skolelæreren, der er blevet skoleleder. Lederrollen er oftest tæt forbundet med en faglighed. Nogle ledere evner i højere grad end andre at bevæge sig væk fra deres faglige baggrund og over mod en stærk ledelsesidentitet – og det er interessant, fordi forskning peger på, at den grad, hvormed du forstår dig selv som leder, er afgørende for dine handlinger som leder (Grøn, Bro & Andersen, 2020).

Jo stærkere ledelsesidentitet, en leder oplever at have, jo mere visionsledelse udøver lederen også. En stærk ledelsesidentitet er altså en fordel, når lederen skal op i helikopteren og arbejde med visioner, strategi og langsigtede mål (Grøn, Bro & Andersen, 2020). Som leder vil der være situationer, projekter og opgaver, der kalder på mere faglig ledelse og en fremhævet faglig identitet, fx ingeniøren, der formår at lede fagligt på et større strategisk byggeprojekt. Det er dog vigtigt for den givne ingeniør, at vedkommende ikke bliver så optaget af den faglige udfordring, at man ubevidst kommer til at udviske ledelsesidentiteten. Her er det en styrke, at du som leder kan komplementere og balancere de to identiteter, så du, udover at være i stand til at præge fagligheden,

stadigvæk er bevidst om og formår at løfte dig op og tage ansvar for helheden.

I vores optik handler ledelsesidentitet ikke om som leder at være mere prægnant, rammesættende og styrende. Det kan være rigtigt i nogle situationer, mens det i andre situationer kan være det rigtige at være mere faciliterende, understøttende og lade andre komme til. Det handler altså i høj grad om, at du ser på din opgave, på dine folk og på din organisation og pragmatisk påtager dig at gøre det, som kræves, og dermed vokser ind i og med den opgave, du er sat i verden for at løse. Ledelsesidentitet er af samme grund ikke en statisk størrelse. Den kan derimod aktivt udvikles. Du kan med andre ord vokse med lederrollen og få en stærkere ledelsesidentitet med tiden. Ledelse er altså noget, du bevidst skal arbejde med og øve dig i.

### Ledere agerer

Ledelsesidentitet handler også om, hvordan du forholder dig til de relationer, der omgiver dig, både i din egen afdeling, i forhold til samarbejdspartnere inde i virksomheden eller blandt kunder. Arbejdsrelationer er, som vi alle ved, forskellige. Nogle er tætte og konstruktive. Andre er fjerne og mere besværlige. Nogle gange opstår der uklarheder eller måske endda konflikt. Hvordan disse relationer er blevet dårlige eller mindre konstruktive, kan der være flere forklaringer på, og nogle gange er det vitterligt, fordi *de andre* har gjort noget eller har undladt at gøre noget, og det er dét, der er årsag til uoverensstemmelsen eller konflikten.

Som leder er det imidlertid ligegyldigt, hvad der er årsagen til konflikter. Du er som leder altid nødt til at se på det som en udfordring, der skal håndteres. Det kræver måske, at du tager spørgsmålet op i alles påhør. Eller det kan kræve, at du inviterer dig selv til en kop kaffe og snakker lidt om løst og fast. Eller det kan kræve, at du nærmest usynligt begynder at være mere venlig, understøttende eller lyttende i din tilgang til personen.

## AT PÅTAGE SIG SIN LEDELSEIDENTITET GØR DET IKKE ALTID LETTERE AT VÆRE LEDER

---

Også selvom det til at begynde med forekommer grænseoverskridende. Det afgørende er, at du som leder *ikke bare kan lade det ligge*, hvis det er af betydning for din afdeling eller for din forretning.

Ledelsesidentitet handler også om at sikre, at de beslutninger, der skal tages, bliver taget. Det kan være, at et projekt skal lukkes ned, eller en medarbejder skal opsiges. Det kan også være, at en medarbejder skal forfremmes og udfordres med nye opgaver. Det er ikke nødvendigvis dig som leder, der skal træffe beslutningerne selv i enerum. Ledelsesidentitet handler ikke om at vende tilbage til tidligere tiders ideal om lederhelten, der stod på broen i storm og høje bølger og selv påtog sig at føre skibet igennem den stormfulde nat. Det handler derimod om, at du som leder sikrer, at beslutninger bliver taget. Hvem der tager beslutningen, er således underordnet, så længe beslutningen bliver truffet.

Vi taler nogle gange om, at ledere altid har to hovedopgaver. Den ene er at løse den forhåndenværende opgave. Det vil sige at få sat projekter i gang, at få holdt kundemøder eller eksempelvis at sikre, at budgetopfølgning gennemføres. Det kalder vi opgave 1. Den anden opgave er at sikre, at mens vi løser opgave 1, bliver afdelingen, enheden, teamet, de enkelte medarbejdere stærkere, dygtigere og mere kompetente. Det kalder vi opgave 2. Når vi understreger, at det skal ske samtidigt, er det af den enkle grund, at opgave 1 næsten altid prioriteres højere end opgave 2, og at opgave 2 oftest bliver udskudt til en dag, hvor vi har bedre tid. Og hvornår kommer den dag lige? Så derfor er du som leder nødt til hele tiden at have blik for, hvordan du kan arbejde på en måde, så du, *samtidig med* at du løser opgaven, også får udfordret en medarbejder til at strække sig ud over, hvad vedkommende plejer at gøre, eller at du udfordrer teamets måde at arbejde sammen på, så de bliver endnu stærkere, så I også fremover kan løse opgaverne smartere og bedre. Det at have blik for opgave 2 og at prioritere den i dagligdagen er helt centralt for at påtage sig en ledelsesidentitet.

### Hvordan udvikler du en stærkere ledelsesidentitet?

Hvordan kan du så arbejde med at udvikle din ledelsesidentitet? Ja, helt grundlæggende kan man sige, at din ledelsesidentitet skal findes og udfoldes dér, hvor opgaven og de krav, den stiller til dig som leder, mødes med dine egne betragtninger om, hvilken leder du kan og vil være.

Et sted at starte er derfor, at du ser på opgaven. Det vil sige, at du ser på, hvad din afdeling har brug for, hvad samarbejdet med dine chefer eller eksempelvis med jeres kunder stiller af krav til jer, og hvordan du kan arbejde med at styrke det, der er brug for. Helt konkret kan det foregå ved, at du sætter dig ned og ser på opgaver, medarbejdere og kunderelationer og overvejer, hvad der er brug for fra dig som leder.

Et andet afsæt, du kan tage, er at se på det, som mange i dag taler om som dit personlige ledelsesgrundlag. Det vil sige en definition af, hvorfor du leder, hvem du vil være som leder, og hvordan du vil gå til opgaven som leder. Det, vi taler om her, er de værdier og den adfærd, der skal agere ledestjerne for dig i din ledelsespraksis. Her betyder evnen til at reflektere og evaluere selvsagt en del. Hvis det kan være svært at sidde med en sådan definerende opgave alene, kan det være en fordel, at du får hjælp af andre.

Med dit eget ledelsesgrundlag på plads skaber du gode forudsætninger for at være en afklaret leder. Det vil sige en leder, der, om nødvendigt, kan skrue op for enten ledelsesidentiteten eller den faglige identitet, alt efter hvad konteksten og situationen kalder på. Når du skaber klarhed om dit ledelsesgrundlag, kan det øge din omstillingsparathed og hjælpe dig med at få det bedste ud af de forskellige situationer og omstændigheder, du som leder befinder dig i på et givent tidspunkt.

Det afgørende er at indse, at dét at tage sin ledelsesidentitet på sig handler om at fylde lederrollen ud og om at påtage sig at *"tilføre situationen dét, den mangler for at lykkes"* – uanset om situationen er

en opgave, der er gået i hårdknude, en konflikt eller krise i afdelingen eller en samarbejds- eller kunderelation, der ikke fungerer optimalt.

At påtage sig sin ledelsesidentitet gør det ikke altid lettere at være leder. Men det virker bedre, og det skaber mere effekt!

## Litteraturliste

**Ashforth, B. E., & Johnson, S. A. (2001).**

*Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts.* In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 31-48). Philadelphia, PA: Psychology Press.

**DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010).**

*Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations.* *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.

**Gecas, V. (1982).** The Self-Concept.

*Annual Review of Sociology*, 8, 1-33. San Mateo, CA: Annual Review.

**Grøn, C. H., Bro, L. L., & Andersen, L. B.**

**(2020).** Public managers' leadership identity: concept, causes, and consequences. *Public Management Review*, 22(11), 1696-1716. Armonk, NY: M. E. Sharpe, Inc.

## KORT OM IMPLEMENT

Grundlagt: 1996

Antal medarbejdere: 850

Kontorer: København, Aarhus, Stockholm, Malmö, Oslo, Zürich og München

[implementconsultinggroup.com](http://implementconsultinggroup.com)