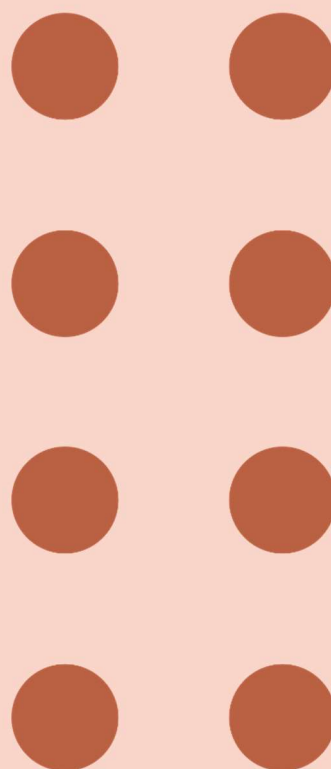


Fra målingsledelse til meningsledelse

Lene Holm Pedersen
Københavns Universitet



Abstract

Den weberianske embedsmand arbejder inden for rammerne af det politiske mandat, men behovet for aktiv meningskabelse og mobilisering af opbakning stiger. Derfor er der behov for at vurdere offentlige topledere kompetencer ud deres evne til at skabe opbakning til organisationens mål både hos medarbejdere og i omgivelserne. Særligt tre tendenser ændrer de kompetencer, der efterspørges hos offentlige topledere: Romantisering og individualisering af ledelse, udviklingen i offentlige værdier samt et paradigmeskift fra ledelse styret af målinger til ledelse styret af meningskabelse. I tillæg til at kunne lede via målingsværktøjer er der behov for en øget orientering imod den faktiske værdiskabelse. Topledere i staten bør således have fokus på at sikre den offentlige værdi, organisationen er sat i verden for at skabe – hvad end det er uddannelse, klimaforandringer eller socialt udsatte. Behovet for ledelsesmæssig aktivisme bunder til dels i, at der er brug for at mediere mellem den enkeltes behov for mening og den organisatoriske kompleksitet. Men det mest centrale er selvfølgelig, at der er behov for de værdier, som det offentlige skaber, og her skal lederen bidrage med en aktiv fortolkning af, hvad det er for en politisk og social forandring, organisationen skal skabe.

Den offentlige sektor og det danske samfund står over for nogle markante udviklingstendenser, som ændrer på de kompetencer, der efterspørges hos offentlige topledere. I denne artikel argumenterer jeg for, at der er tre centrale udviklingstendenser, som det er væsentligt at diskutere forud for udarbejdelsen af kompetenceprofiler for statslige topledere.

Udviklingstendens I: Romantisering og individualisering af ledelse

Det første argument er, at der er en stærk bias i retning af at romantisere betydningen af den individuelle leder. Konkret kan bias bekæmpes gennem grebet 'flip it, to test it'. Sagt på en anden måde kan man afsløre bias ved at vende et udsagn på hovedet. Hvis man gør det, bliver centrale spørgsmål om udarbejdelsen af kompetenceprofiler et udtryk for en individuel og personbåret forestilling om lederen som løsningen frem for et fokus på ledelseskonteksten og på de relationer, der skaber koordinations- og legitimitetsproblemer.

Udviklingstendens II: Udviklingen i offentlige værdier

Det andet argument er, at udviklingen i diskussionen af offentlig værdi rummer et skift i lederrollen. Det centrale udsagn er, at lederen skal bidrage med en aktiv fortolkning af, hvad det er for en politisk og social værdi og forandring, organisationen skal skabe. Det betyder, at aktiviteter i mindre grad begrundes i, hvad der ligger inden for lederens mandat, og i højere grad i, at lederen aktivt identificerer og skaber offentlig værdi ved at mobilisere legitimitet og ressourcer i organisationens omgivelser. Denne mere aktivistiske lederrolle udfordrer imidlertid den klassiske forståelse af den weberianske embedsmand.

Udviklingstendens III: Fra målingsledelse til meningsledelse

Det tredje argument er, at selvom performance management stadig er det dominerende styringsparadigme, er der også begyndende tendenser til tilbagerulning og en stigende artikulation af et behov for en bevægelse fra en ledelse domineret af målinger til en ledelse, som er domineret af meningsskabelse (Pedersen, 2019). Der er behov for de værdier, som det offentlige skaber, og her skal lederen bidrage med en aktiv fortolkning af, hvilken værdi organisationen skal skabe, og ikke mindst med at mobilisere ressourcer og opbakning til det i omgivelserne.

Romantisering og individualisering af ledelse

Den romantiske drøm om prinsen på den hvide hest findes også inden for ledelse. Parallelt til forestillingen om prinsen, der redder prinsessen, trives forestillingen om den særligt udvalgte leder, der redder organisationen eller alternativt fører den ud i stor ulykke. Men den forestilling er en forsimpning, og den anviser derfor ofte mangelfulde løsninger.

Vi kigger mod toplederen, når vi skal finde forklaringer, men forandringer skabes i et sindrigt samspil mellem strukturer, konkurrenter, markedsudviklingen m.m. Personlighed og individuelle kompetencer fremhæves frem for omstændighederne, måske fordi vi er mentalt dovne. Vi forstår verden gennem fortællinger, og fortællinger har typisk en hovedperson. Det ligger derfor dybt i os at opleve lederen som altafgørende.

Skævheder i opfattelsen skaber fejlagtige adfærdsmønstre

Menneskets oplevelse af den omkringværende verden er præget af kognitive bias. Det vil sige, at der er systematiske skævheder i den måde, vi opfatter verden på. Kahneman og Tversky har fået Nobelprisen for at grundlægge en forskningstradition, der analyserer, hvordan disse systematiske skævheder resulterer i adfærd, som kan være overraskende eller direkte absurd. Lad os se på et par klassiske eksempler.

I lykkehjulsforsøget beder forskerne folk om at dreje et lykkehjul rundt. På hjulet står tallene fra 0 til 100, men det er lavet, så det kun stopper på 10 eller 65. Derefter beder de folk vurdere, hvor stor en andel af landene i FN som er afrikanske. Overraskende nok viser studiet en markant forskel. Folk, der har fået værdien 10 på lykkehjulet, vurderer, at 25 % af landene er afrikanske, mens folk, der har fået værdien 65 på lykkehjulet vurderer, at 45 % af landene er afrikanske.

I et andet eksperiment beder en forsker folk skrive de to sidste cifre i deres CPR-nummer ned på et stykke papir. Efterfølgende spørger man dem, hvilket beløb de er villige til at betale for en flaske god vin. Her viser det sig, at den femtedel, der har nedskrevet de højeste CPR-numre, er villige til at betale 3-4 gange mere for en flaske vin. Forklaringen på disse mønstre er, at den helt tilfældige værdi fra lykkehjulet eller det tilfældige ciffer fra CPR-nummeret ligger som et anker i bevidstheden og sætter rammerne for den efterfølgende vurdering. Det interessante spørgsmål er herefter, om der på samme måde findes systematiske skævheder i opfattelsen af ledelse?

Ledelse tillægges større betydning ved ekstreme udfald

Forskningen i romantisering af ledelse peger på, at ledere tillægges størst betydning ved ekstreme udfald. Det mønster viser sig i et eksperiment, hvor folk læser en beskrivelse af en virksomhedsleder og af udviklingen i virksomhedens salgstal. Beskrivelsen af virksomhedslederen er den samme hver gang, men salgstallet varieres. Efterfølgende beder man folk vurdere udviklingen i virksomhedens resultat, og i hvor høj grad udviklingen skyldes lederen eller alternative forklaringer som udviklingen i økonomien generelt, konkurrenceforhold, medarbejderne m.v. Det er i de situationer, hvor udviklingen er mest positiv eller negativ, at lederen tillægges den største betydning.

Det samme mønster findes i den offentlige sektor i Danmark (Nielsen og Moynihan, 2017). Her vurderer kommunalpolitikere, at det skyldes skolelederen, hvis en skole i kommunen giver ekstreme resultater – gode såvel som dårlige. Skolernes resultater er målt som karakterer kontrolleret for socio-demografi, hvilket populært betegnes som 'skolernes løfteevne'. Kommunalpolitikernes vurdering er målt ud fra, i hvor høj grad de svarer, at skolelederne har betydning for deres elevers akademiske færdigheder, og at skolelederne har betydning for de resultater, deres skole opnår.

Nogle styringsparadigmer tillægger lederen mere betydning end andre

Performance management – eller målstyring, som det kaldes på dansk – er et fremherskende styringsregime i den offentlige sektor, og det gælder ikke bare i Danmark. Styringsparadigmet er baseret på et ideal, hvor målinger af (kontrollerbare) outcomes, kombineret med en ledelsesmæssig autonomi over de organisatoriske processer, forventes at føre til bedre resultater. Idealet er smukt i sin enkelhed, men det bygger på nogle forudsætninger, som sjældent opfyldes i praksis.

Det ene er, at det relevante resultat faktisk er målbart og kan omsættes præcist til tal. Det andet er, at resultatet faktisk er kontrollerbart i den forstand, at det er den pågældende leder og organisation, der kontrollerer produktionen af det resultat, der måles på. Det tredje er, at lederens grad af autonomi ofte overvurderes. Hermed menes de frihedsgrader, en leder har i forhold til at fastlægge de organisatoriske processer i den relevante organisation. Det kan fx være budgetmæssigt, i forhold til at hyre og fyre mv.

Med fremvæksten af styringsparadigmet følger der imidlertid en større forventning til lederens rolle, men fokus fjernes samtidigt fra mere strukturelle problemer, som fx problemer med fastholdelse og rekruttering af kvalificerede medarbejdere eller ledere eller de økonomiske begrænsninger for organisationen.

Misvisende forklaringer peger på fejlagtige løsninger

Performance management retter således fokus på den enkelte leder som en meget væsentlig faktor til at skabe bedre resultater. Et populært mantra er, at man skal belønne ledere, der klarer det godt, eller gøre det mere attraktivt at søge lederstillinger ved at

tilbyde en højere løn i håb om, at man ad den vej får mere kvalificerede ledere. Andre forslag er, at man skal fyre ledere, der ikke skaber tilstrækkelig gode resultater.

Der findes generelt meget få studier, der undersøger virkningen af at fyre ledere, der performer dårligt. Dog er der et enkelt studie fra New York. Stik imod hvad præsten prædiker i kirken, viser det, at effekten af at fyre skoleledere på skoler, der performer dårligt, er negativ (Favero og Rutherford, 2016). Studiet peger således på, at testresultaterne på skolerne bliver dårligere på kort sigt, mens forældretilfredsheden falder på langt sigt.

I en dansk sammenhæng virker det ekstremt at fyre en skoleleder, fordi skolen klarer sig dårligt. Men pointen er den samme. Den er, at politikker, som retter opmærksomheden mod den enkelte leder, er i fare for at understøtte kognitive bias og forsimplede kausalforklaringer. Et blidere og dansk eksempel er Ledelseskommissionens anbefaling om, at ledere, der ikke kan bringes til at præstere, skal afskediges. Det kan man dårligt være uenig i, men der er stadig grund til at påpege, at der kan være en systematisk bias i opfattelsen af, om ledere er gode eller dårlige. Desuden løser det sjældent problemet at fyre lederen, hvis årsagssammenhænge er komplekse. Hvis vi forsimples analysen af organisatoriske problemer til et ensidigt fokus på topledere, tager vi sjældent fat på de reelle problemer.

Hvis ledelse er løsningen, hvad er så problemet?

Hvis vurderingen af ledelse hviler på en systematisk bias, er spørgsmålet, hvordan man bekæmper bias. Det er ikke så let, men der findes et simpelt kneb. Det handler om at vende argumentet på hovedet. Flip it, to test it! Hvis man ser ledelse som løsningen på problemerne, er der grund til at spørge, hvad er så problemet?

Pointen er ikke, og det vil jeg gerne understrege, at ledelse er uden betydning. Pointen er, at ledelse tillægges størst betydning ved ekstreme udfald, og derfor tillægges topledere selvfølgelig også særligt stor betydning. Vi har en generelt bias i forhold til at overvurdere betydningen af enkeltpersoner. Det skyldes, at vi har størst behov for at få en forklaring, når der er noget, der er usædvanligt, når det går usædvanligt godt eller usædvanligt skidt. Og at enkeltpersoner udgør den type forklaringer. Forsimplede forklaringer, der er til at forholde sig til. Oplysninger om ledernes karakteristika er let tilgængelige. Det er mennesker, man kan møde, se og tale med.

Derimod kan viden om de organisatoriske forhold, organisationskulturen mv. være vanskeligere at tilgå og fortolke. Organisatoriske processer er komplekse, men vi har et behov for at forstå verden omkring os og søger derfor at reducere kompleksiteten; og her tilbyder lederne en forsimplet, personaliseret og individualiseret forklaring. Forenklingen rummer desværre samtidig en risiko for at lade en række andre vigtige, men mere komplicerede forhold ude af betragtning, og løsningsforslagene risikerer derfor at blive misvisende.

Det indledende spørgsmål – inden arbejdet med at udarbejde kompetenceprofiler går i gang – er derfor, om kompetenceprofiler i sig selv er et element i romantiseringen af ledelse. Er det sådan, at man ved at vægte enkelte personers individuelle kompetencer som løsningen har behov for at rette blikket mod ledelseskonteksten og de begrænsninger, den rummer? Er det sådan, at fremfor at sætte fokus på enkeltpersoner, er der behov for relationer og dynamikker, der skaber team-spirit og stærke faglige normer? Er det sådan, at der er behov for at vende fokus fra den enkelte person og videre ud og fokusere på strukturer og omgivelser, der skaber legitimitetsproblemer? Hvis det er sådan, er der i kompetenceprofilerne behov for ydmyghed i forhold til egen formåen som en helt grundlæggende kompetence.

Udviklingen i forståelsen af offentlig værdi (public value)

Selvom der er en bred kreds af interessenter, der udtrykker et behov for et nyt styringsparadigme i form af en værdibaseret ledelse, der skal rette op på manglerne ved performance management, er der fortsat stor uklarhed om, hvilket potentiale der ligger i værdibaseret styring, og hvad det i det hele taget er eller kan blive. En af styrkerne ved værdibegrebet er nemlig, at alle kan se sig selv i det og blive enige om, at værdier er noget godt. Hvad det betyder i praksis forbliver imidlertid mindre tydeligt. Derfor diskuteres udviklingen i værdibegrebet i det følgende, ikke mindst fordi udviklingen også er relevant for topembedsmænd.

To parallelle forståelser af værdi

I 2008 blev der formuleret et kodeks for offentlig topledelse, som til dels var rundet af Torben Beck Jørgensens forskning i offentlige værdier (Bozeman og Jørgensen, 1997). Samtidig blev begrebet 'public value' udviklet på den amerikanske østkyst (Moore, 1995). I den sidste tradition defineres Public Value som: 'What the public (most) values AND what adds value to the public sphere' (Benington, 2011: 42). De to litteraturer er imidlertid adskilte, og der er kun få krydsreferencer imellem dem. I de seneste år har 'public value'-traditionen imidlertid været til hyppig diskussion og bør derfor indgå i vurderingen af, hvilke kompetencer det kræver, hvis topembedsmænd skal bidrage til skabelsen af offentlig værdi i dag.

'Public value' adskiller sig fra værdikodekset ved at være indlejret i en strategimodel. Kerneudsagnet er, at den offentlige leder skal identificere, hvilken værdi organisationen skal bidrage med, og udvikle en strategi, der skaber mest mulig værdi, ved at arbejde aktivt med at mobilisere legitimitet og opbakning i omgivelserne og ved at udvikle den fornødne organisatoriske kapacitet (Moore, 1995; 2000).

Forskydning i lederrollen: Fra politisk mandat til ledelsesmæssig aktivisme

I 'public value'-perspektivet tildeles den offentlige leder en ny og mere aktivistisk rolle, hvor lederens opgave er konstant at afsøge og udvide både organisationens og omgivelsernes ressourcer og opbakning for at øge den værdi, som den offentlige leder identificerer som central for organisationen. Denne lederrolle står i kontrast til den klassiske, weberianske forestilling om den neutrale embedsmand, der handler i embedsmedfør og i overensstemmelse med det givne politiske mandat.

I 'Kodeks for offentlig topledelse' er det således en rettesnor, at den offentlige topleder skal afklare sit ledelsesrum med den politiske leder. Man kan anføre, at den aktivistiske lederrolle bryder med idealet i det weberianske bureaukrati, og at den derfor langt hen ad vejen er irrelevant i for topembedsmænd i centraladministrationen.

På den anden side kan man også argumentere for, at den weberianske model netop er en idealmode, og at den måske efterhånden ligger så fjernt fra det, der foregår i virkeligheden, at den ikke er egnet til at danne grundlag for en kompetencebeskrivelse for topembedsmænd. Et første diskussionspunkt er således, om Moores mere aktivistiske forståelse af offentlig ledelse overhovedet er relevant for top-ledere i staten?

Relevans for topembedsmænd

Det særlige ved topembedsmænds kontekst er fokus på, at der skal kunne skabes et politisk flertal i Folketinget. Der skal nemlig kunne tælles til 90. Der har således traditionelt været en ret kontant indikator for, om der kan mobiliseres støtte og opbakning i omgivelserne til skabelsen af bestemte værdier. Samtidigt er det i en repræsentativ demokratiforståelse op til Folketinget at definere, hvad offentlig værdi er.

Man kan derfor argumentere for, at den kompetence, der handler om politisk tæft i forhold til at mobilisere opbakning, altid har været en forudsætning for topembedsmænds arbejde. Det nye er imidlertid, at begrebet public value driver en kile ind ved at stille spørgsmålstejn ved, om det, der kan skabes opbakning til, også er det, der reelt tilføjer værdi for samfundet? Her kan man ud fra en repræsentativ demokratiforståelse hævde, at ministrene netop gennem valg og regeringsdannelse repræsenterer borgerne, og at det, der skaber værdi for ministeren, og som ministeren kan få opbakning til, er sammenfaldende med borgernes artikulation af, hvad der er værdifuldt.

Demokratiforståelse i 'public value'-traditionen er imidlertid langt mere deltagelsesorienteret. Den lægger vægt på inddragelsen af en langt bredere aktørkreds i diskussionen af, hvad der skaber værdi for offentligheden. Noget, der bliver centralt i en tid, hvor det kun er fire procent af befolkningen, der er medlem af et politisk parti. Det bliver derfor også et centralt spørgsmål, om det udfordrer topembedsmændenes kompetencer, hvis demokratiet i stigende grad baseres på deltagelsesformer, som inddrager en bredere aktørkreds i det lovforberedende arbejde, fx folkehøringer, borgerforslag m.v.

Forskydninger i topembedsmænds omgivelser

Public value udfordrer således selve forståelsen af, hvad organisationens omgivelser er, og hvor aktivt lederen kan agere i forhold til omgivelserne. Samtidigt er der også i den samfundsmæssige udvikling en tendens til, at bureaukратиets legitimitet i stigende grad udfordres. Målinger peger på, at tilliden til embedsværket falder (Altinget, 2016).

Der findes en ret bredspektret kritik af de statslige organisationer, fremsat på tværs af politiske tilhørsforhold, fx for papirusseri og for at være 'en lukket fest'. Der er kritik

af topembedsmænds løn, af at der ikke placeres ansvar for skandalesager og af et bureaukrati, som modtager og tjener særinteresser snarere end samfundsmæssige hensyn, og som undertrykker nærvær og værdiskabelse i forhold til borgernes behov.

Centraladministrationen har således i stigende grad et legitimitetsproblem. Her kunne et øget fokus på organisationens omgivelser i forhold til at mobilisere opbakning være relevant for, hvilke kompetencer der er brug for at kigge efter hos topembedsmænd. I givet fald kan det kalde på kompetencer og erfaringer fra bredere karriereveje end dem, der findes på Slotsholmen; eller et blik for bredere omgivelser, når der skal mobiliseres støtte og opbakning.

Fra målingsledelse til meningsledelse

Udrulningen af performance management har ført til en kritik af utilsigtede konsekvenser ved anvendelsen af resultatindikatorer. Blandt disse er kritikken af målforskydninger, hvor målingerne ofte bliver målet i sig selv, og kritikken af, at de dokumentationskrav, som målingerne indebærer, er omkostningskrævende i sig selv. Dokumentationskravene kan desuden udhule medarbejdernes motivation, hvis kravene opfattes som kontrollerende fremfor som understøttende.

Især kritikken af 'gaming' i forbindelse med DRG-systemet i hospitalssektoren har været med til at artikulere et behov for en ny værdibaseret ledelse. Sagt på en anden måde er der et bredt anerkendt behov for en bevægelse fra 'målingsledelse' til 'meningsledelse', hvor fokus er på meningsgivende målsætninger, der skaber samfundsmæssig værdi for borgerne, og som medarbejderne derfor også kan relatere til som meningsfulde.

Den offentlige leders opgave – at definere og skabe 'public value'

I den traditionelle forståelse defineres værdier som "et hensyn, der skal tages, eller et princip, der skal følges, når man producerer ydelser. Et ideal, man bør stræbe mod" (Beck Jørgensen 2003: 19f). Her er organisationens værdier i højere grad adskilt fra organisationens opgaver. I Beck Jørgensens arbejde er grundlaget for at kortlægge de forskellige ønskværdige værdier, hvor i den demokratiske styringskæde man befinder sig. Fx dominerer andre værdier i embedsmandens relation til politikerne, end det er tilfældet i relationen til borgerne.

Det står i kontrast til 'public value'-perspektivet, hvor den offentlige leders opgave er at trække i retning af den faktiske værdi, som ydelserne skaber. Her defineres public Value som sagt som: 'What the public (most) values AND what adds value to the public sphere' (Benington, 2011: 42). I denne forståelse af værdi er der to elementer.

For det første er der fokus på den langsigtede effekt, som den værdi, organisationen skaber, har i omgivelserne. Sagt på en anden måde er der fokus på 'outcome' fremfor 'output' (Benington 2009: 238). For det andet er der fokus på, at offentlig værdiskabelse sker i en samskabende proces med en velinformeret offentlighed, der aktivt kan engagere sig i en demokratisk dialog (Benington 2009: 232). Dette står i modsætning til en

repræsentativ demokratiforståelse, hvor værdier er 'det ønskværdige', der guider embedsmænds adfærd inden for den parlamentariske styringskæde.

Disse forskellige forståelser af, hvad der skaber offentlig værdi, inddrages i nogen grad i nyere forståelser af, hvad performance er (Andersen og Pedersen, 2018). Her forstås performance som de resultater, der nås set i forhold til de forventede resultater. En offentlig leder performer således, hvis hun kan mobilisere opbakning i omgivelserne og øge den organisatoriske kapabilitet på en måde, der gør det muligt at øge værdiskabelsen ud over det forventede.

I performance-begrebet pointeres også, at der er mange forskellige dimensioner af performance. En handler om det demokratiske aspekt, altså hvem der definerer, hvad performance er. Her er politikerne væsentlige i en repræsentativ demokratiforståelse, mens flere interesser inddrages i 'public value'-perspektivet. En anden dimension af performance vægter procesforhold som responsivitet, lovmedholdelighed m.m. En tredje dimension handler om produktet, hvor fokus er på outcome som den faktiske værdiskabelse (Andersen et al., 2014: 857). Der er således flere forskellige mål og værdier, som er vigtige at have for øje i leverancen af offentlig service.

Moore argumenterer for, at en organisations værdi ligger i dens evne til at skabe en samfundsmæssig værdi – altså en værdi i det endelige outcome. "The overarching raison d'être of an organization is its social purpose, and [...] its value lies in the achievement of that purpose" (Moore, 2000: 199).

Citatet illustrerer, at Moores tankegang er meget lig den i performance-diskussionen. Han ser et for stort fokus på input og output, mens det er i outcome, at den faktiske værdiskabelse ligger. Hans strategimodel kan således ses som et forsøg på at adressere nogle af de problemer, der opstår i performance management, når der lægges vægt på målinger af outcome-indikatorer frem for den egentlige skabelse af offentlig værdi.

Der ligger dog en ekstra styrke ved, at Moore ikke blot har fokus på en enkelt organisation, men også inddrager samspillet med omgivelserne. Moore artikulere således det behov, der også findes i kritikken af performance management; nemlig et behov for at gå fra målingsledelse til meningsledelse med fokus på skabelsen af samfundsmæssig værdi som målet.

Konklusion

Tre udviklinger er væsentlige i forhold til diskussionen af topembedsmænds kompetencer.

For det første er det vigtigt at være opmærksom på, at vi har en iboende bias i forhold til at romantisere og overvurdere betydningen af enkeltpersoner. Det gælder også i forhold til offentlige ledere. Det betyder, at der, fremfor at se den enkelte leder som løsningen, er grund til at vægte lederens blik for strukturelle og relationelle forhold som en kompetence.

For det andet er der grund til at diskutere et skift i lederrollen. En bevægelse fra en leder, der afklarer sit politiske mandat, til en leder, der bidrage med en aktiv fortolkning af, hvad det er for en politisk og social værdi og forandring, organisationen skal skabe. Denne mere aktivistiske lederrolle udfordrer i høj grad den klassiske forståelse af den weberianske embedsmand.

For det tredje er der behov for en udvikling fra målingsledelse til meningsledelse i den offentlige sektor for ledere, der skaber et stærkt og troværdigt narrativ om, hvilken værdi det offentlige skaber. Det er ikke nok, at der produceres dokumentation og målinger.

Behovet for ledelsesmæssig aktivisme bunder til dels i, at der er brug for at mediere mellem den enkeltes behov for mening og den organisatoriske kompleksitet. I en ny aktivisme ligger der et behov for at skifte fra en fragmenteret sense-making til en aktiv sense-giving. Men det mest centrale er selvfølgelig, at der er behov for de værdier, som det offentlige skaber, og her skal lederen bidrage med en aktiv fortolkning af, hvad det er for en politisk og social forandring, organisationen skal skabe.

Referencer

Moore, M. H. (2000). Managing for Value: Organizational Strategy in for-Profit, Non-profit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1_suppl), side 183–204.

Beck Jørgensen, T. (red.) (2003). På sporet af en offentlig identitet, værdier i stat, amter og kommuner (Magtudredningen). Århus: Aarhus Universitetsforlag.

Benington, J. (2009). Creating the public in order to create public value? *International Journal of Public Administration*. side 232-249.

Andersen, L. B., Boesen, A., & Pedersen, L. H. (2016). Performance in Public Organizations: Clarifying the Conceptual Space. *Public Administration Review*, 76(6), 852–862.

Pedersen, Lene Holm (2019): Romantisering af ledelse – eller historien om, hvordan forsimplede forklaringer kan give fejlagtige løsninger, FOA.

Favero, N., & Rutherford, A. (2016). For better or worse: Organizational turnaround in New York City schools. *Public Management Review*, 18(3), 437-455.

Nielsen, P. A., & Moynihan, D. P. (2017). Romanticizing bureaucratic leadership? The politics of how elected officials attribute responsibility for performance. *Governance*, 30(4), 541-559.