Aalborg Universitet

Fremragende ledelse er noget, vi gør sammen

Relationel ledelse i kommunal administrativ forvaltning

Andersen, Camilla Valbak

DOI (link to publication from Publisher):
10.5278/vbn.phd.hum.00101

Publication date:
2018

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Link to publication from Aalborg University

Citation for published version (APA):
Andersen, C. V. (2018). *Fremragende ledelse er noget, vi gør sammen: Relationel ledelse i kommunal administrativ forvaltning*. Aalborg Universitetsforlag. https://doi.org/10.5278/vbn.phd.hum.00101

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from vbn.aau.dk on: July 04, 2025

”FREMRAGENDE LEDELSE ER NOGET, VI GØR SAMMEN”

RELATIONEL LEDELSE I KOMMUNAL ADMINISTRATIV FORVALTNING

AF
CAMILLA VALBAK-ANDERSEN

PH.D. AFHANDLING 2018

AALBORG UNIVERSITET

”FREMRAGENDE LEDELSE ER NOGET, VI GØR SAMMEN”

RELATIONEL LEDELSE I KOMMUNAL ADMINISTRATIV FORVALTNING

AF
CAMILLA VALBAK-ANDEREN

AALBORG UNIVERSITET

DISSERTATION SUBMITTED 2018

Ph.d. indleveret: 15.6.2018

Ph.d. vejledere: Anders Horsbøl
Aalborg Universitet

Pirkko Liisa Raudakouski
Aalborg Universitet

Institutleder Phd.: Mikael Vetner
Aalborg Universitet

Ph.d. bedømmelsesudvalg: Lektor Claus Westergård Elmholdt
Aalborg Universitet

Professor Lotte Bøgh Andersen
Aarhus Universitet

Professor Morten Levin
The Norwegian University of Science and Technology

Ph.d. serie: Faculty of Humanities, Aalborg University

ISSN (online): 2246-123X
ISBN (online): 978-87-7112-803-1

Udgivet af:
Aalborg Universitetsforlag
Skjernvej 4A, 2. sal
9220 Aalborg Ø
Tlf. 9940 7140
aauf@forlag.aau.dk
forlag.aau.dk

© Copyright: Camilla Valbak-Anderen

Trykt i Danmark af Rosendahls, 2018

CV

Jeg er uddannet fra Aalborg Universitet 2011 med en BA i Engelsk og internationale forhold og en MA i Interpersonel Organisationskommunikation.

Jeg har i 3 år arbejdet med undervisning, vejledning og forskning ved AAU og med udvikling af ledelse og organisering i den kommunale administration i Hjørring Kommune.

I dag arbejder jeg som adjunkt på Bacheloruddannelsen i Offentlig Administration, på UCN Business

Abstract English

This thesis is an investigation of relational leadership in a municipal administrative department. Through an action research research design, I have planned and carried out a three-year research project with the heads of office, teamleaders and employees of the department. The focus of our collaborative development project has been on creating awareness and refleksivity among the participants, in order to develop language and skills to practice leadership on the basis of the departments strategic principles. These strategic principles center on a central saying in the department, which has been an explicit guideline in planning and carrying out the development projekt. This saying, “leadership is something, we practice together” builds on perceptions og leadership as a social and relational process.

The research interest of the thesis centers on the following research concerns:

How does relational leadership look in a concrete public, administrative practice? And of significance does this form of practice have for the development of participants´ capacity to make sense of their context, identity and purpose?

How is leadership practiced as a social process, containing both leaders and employees? How do participants develop the skills to practice leadership as a social process?

In the process of illuminating these concerns, I have fomulated the following questions, which will be guiding both for initiatives in the development project in the municipality and in the researchproject constituting this thesis.

- **How do participants narrate relational leadership in the development project?**
- **How do participants position themselves in relation to the organization and each other?**
- **How do participants narrate relational leadership as a constructive factor with regards to their sensemaking processes?**

Abstrakt Dansk

Denne afhandling er en udforskning af relationel ledelse i en kommunal administrativ forvaltning. Gennem et aktionsforskningsdesign har jeg, sammen med udvalgte deltagere fra forvaltningen, planlagt og gennemført et 3-årigt udviklingsprojekt, med deltagelse fra forvaltningens chefer, teamledere og (udvalgte) medarbejdere.

Fokus for vores fælles udforskning i udviklingsprojektet var at skabe bevidsthed og refleksivitet blandt deltagerne, med henblik på at udvikle ledelsessprog og -færdigheder til at praktisere ledelse i tråd med forvaltningens strategiske principper.

Disse strategiske principper centrerer sig om en lokal talemåde i forvaltningen, som har fungeret som en guideline for både planlægning og afvikling af udviklingsprojektet. Talemåden; ”Ledelse er *noget, vi gør sammen”*, bygger på en forståelse af ledelse som en social proces, der konstrueres gennem relationen mellem ledere og medarbejdere.

Afhandlingens centrerer sig om følgende forskningsinteresse:

Hvordan ser relationel ledelse ud i praksis? Og hvilken betydning har denne praksisform for aktørernes kapacitet til at skabe mening i deres omverden? Hvordan praktiseres ledelse som en social proces, der rummer både ledere og medarbejdere, men også kan foregå uden formelle ledere? Hvilken betydning har den relationelle ledelse som en social proces for udviklingen af ledelsesekspertise hos ledere og medarbejdere?

I arbejdet med at belyse afhandlingens grundlæggende forskningsspørgsmål centrerer min indsats sig om følgende arbejdsspørgsmål, som vil være guidende for både initiativer i udviklings- og forskningsprocessen og i analysen af den empiri, som genereres her:

- **Hvordan taler deltagerne om relationel ledelse ift. deres hverdagspraksis?**

- **Hvordan positionerer deltagerne sig i forhold til organisationen og i forhold til hinanden?**
- **Hvordan taler deltagerne om, at relationel ledelse er en ressource i forhold til at skabe mening i deres arbejdshverdag?**

Forord

Tanker og tak

Det er i grunden et privilegium at skrive et forord. Som jeg begynder at tænke over, hvem jeg skal nævne, og hvad jeg skal sige, opdager jeg, hvor mange mennesker, der har spillet en afgørende rolle i den forskningsproces, der samtidig udgør min begyndende dannelse som forsker og fagperson. Det er ikke så få, og det er ikke så lidt I alle har betyder for mig. Både fagligt og personligt.

Da jeg begyndte som Ph.d. studerende fik jeg ofte at vide, at jeg skulle forberede mig på en udfordrende og ensom proces. Det *har* været udfordrende. Og jeg *har* følt mig ensom. Men når jeg tænker tilbage, så har jeg alligevel ikke været det. Derfor vil jeg gerne bruge et par linjer på at takke nogle af de mennesker, der har været engageret i forskningsprocessen sammen med mig.

Til at begynde med må jeg takke alle i Teknik og Miljø forvaltningen i Hjørring Kommune, som har vist mig så meget kammeratskab, tillid og tålmodighed, også selvom det af og til har været udfordrende at deltage i forskningsprocesserne. Særligt chefteamet er jeg taknemmelig, fordi de valgte at tage en chance med en kandidat, som ikke havde erfaring med ledelse eller facilitering, men som mest af alt var optaget af, at forstå, hvad der foregik mellem dem og resten af deres kolleger, og hvad de havde gang i med deres ”fremragende ledelse, som noget, vi gør sammen”. Tak, fordi I har ladet mig komme ind i og opleve jer og jeres ledelsesrum. Det har været en vidunderlig rejse.

Herudover er jeg taknemmelig for min vidensgruppe i Center for Dialog og Organisation, Aalborg Universitet, hvor jeg har fundet så meget inspiration, støtte, skulder, grin og glæde. Gennem hele processen har Lise, Dennis og Klaus i ”ungeren” været uvurderlige udfordrere, opbakkere og venner, der aldrig synes at miste troen på, at mit projekt vil lykkes. Nanna, Sine og Karina har også været umådeligt

berigende for min forskning og min hverdag i ”ungeren”. Jeg kunne ikke have ønsket mig bedre kolleger. Tusind tak skal I have! Tak også til resten af gruppen: Helle, Finn, Lotte, Poul og Anete, har været medlevende deltagelse i de frustrationer, en forskerspire uundgåeligt løber ind i under et forskningsarbejde af dette omfang.

I tillæg til min videngruppe har jeg været så heldig at nyde en del inspirerende samtaler med kolleger på resten af AAU og udenfor. Jeg skylder tak til Søren Lindhardt for mange lange og skønne samtaler om ledelse, vikinger, demokrati, organisationer og forandring. Mange tak til min kollega og ven Claus for velkomne afbrydelser med kaffe og gode snakke. Mange tak til min kollega og veninde Ann for opbakning, både fagligt og personligt, og for hendes tro på min drøm om, at jeg skulle arbejde med forskning, undervisning og udvikling i organisationer. Mange tak til min kollega og ven Martin for filosofiske frokoster og Bergman-ture ved havnen, og for hans evige nørdede, empatiske og udfordrende kommentarer til både forsknings- og privatliv.

I revisionsprocessen af afhandlingen skylder jeg endvidere en stor tak til mine kolleger; Heidi, Lotte, Lene, Troels, Line, Helle, Helle, Bjørn og Lars, på UCN, hvor jeg er landet i kølvandet på phd-processen. I har være en fantastisk støtte og vist en utrolig tålmodighed med det lille projekt, jeg har haft kørende ved siden af vores fælles projekt på administrationsbacheloruddannelsen. Jeg glæder mig til at alt det, vi skal sammen i de næste mange år.

Hernæst er der nogle personer, der har været særligt engagerede i forskningsprocessen. Mine vejledere på AAU: Pirkko og Anders, og min virksomhedsvejleder: Lars. Pirkko og Anders sprang til i revisionsprocessen af afhandlingen, og endte med at blive sparringspartnere for en næsten altomfattende omskrivning. Jeres input, sparring og udfordring vil være til livslang inspiration. I har en stor andel i, at denne afhandling (og aflevering) kunne lykkes. Lars har haft en særlig rolle i både forskningsproces og selve projektet. På mange måder er det svært at beskrive din rolle. – Og jeg bilder mig ind, at du faktisk bedst kan li’ det sådan. Du

har både i begyndelsen og undervejs skabt grundlaget for, at afhandlingen kunne forme sig, og på mystisk vis samtidig kunnet holde dig på passende afstand af de beslutninger, der var mine. Du har været mentor, chef, sparringspartner og en ven, der altid kan ryste ”irriterende spørgsmål” eller indsigter, der kan invitere til refleksion, som du heldigvis altid selv gerne deltager i. Tak for alting, og meget, meget mere.

Jeres stemmer resonerer både på, mellem og bag linjerne i afhandlingen, og er ofte hos mig uden for afhandlingen. Tak for, at I har kunnet rumme de forandringer af problemstilling og analytisk tilgang, som Ph.d. forløbets erkendelsesproces har indebåret. Jeg er så glad og taknemmelig for, at jeg har fået mulighed for at lære af jer alle.

Jeg skylder en varm tak til mine dejlige venner og familie. Særligt tak til Morten og Janne for jeres støtte og for et stort engagement i at læse og diskutere både temaer og konkrete tekster i afhandlingen. Tak til mine brødre, Michael og Nicholai, til min mor og far, og til min svigerfamilie, som alle har opmuntret og engageret sig i mine mange fortællinger om forskningsliv og –projekt. Tak også for jeres mangfoldige kærlige påmindelser om, at verdens fremtid trods alt ikke afhænger af nærværende arbejde.

Sidst men ikke mindst vil jeg takke min mand, Lasse og vores to skønne drenge, Magnus og Max, for jeres imponerende overbærenhed med mit periodevise fravær fra familien – fysisk såvel som åndeligt. Tak for jeres ubetingede støtte, kærlighed og tillid. Jeg har nu opfyldt et stort ønske for mit arbejdsliv, og jeg er både stolt og glad. Men først og fremmest har jeg jer, og det er altid endnu større.

Indhold

Abstract English 3

Abstrakt Dansk 5

Forord 7

Indhold 11

1.0. Indledning 19

1.1. Den offentlige ledelse er aktuel 20

1.2. Det uattraktive, men altafgørende svar på sektorens udfordringer 22

1.3. Afgrænsning 28

1.3.1. ”Ledelsesrum” som forankringspunkt for udvikling og undersøgelse 28

1.3.3. Relationen mellem ledere og medarbejdere i fokus 29

1.3.4. Essensen af afhandlingens motivation 30

1.4.1. Forskningsspørgsmål 30

1.4.2. Vejledning til læseren 31

2.0. En historisk inspireret State-of-the-art 35

2.0.1. Ledelse og organisering – en indkredsning 37

2.1. Klassisk og moderne ledelse- og organisationsteori 37

2.1.1. Organisationer som ledelsens forankringspunkt 38

2.1.2. Forandring som ledelsens omdrejningspunkt 40

2.1.3. Mennesker som ledelsens genstandsfelt 41

2.1.4. Leadership og management – lederens balancegang 43

2.2. Relationel ledelse- og organisationsteori 44

2.2.1. Relationer og forandring i organisationer 47

2.2.2. Ledelsesudvikling 49

2.2.3. Ledelse af relationer på tværs i det komplekse videns- og netværkssamfund 51

2.3. Offentlig ledelse. Hvad er det? Hvad kan det? 54

2.4. Paradigmer for offentlig administration 57

2.4.1. Old Public Administration 58

2.4.2. New Public Management 59

2.4.3. New Public Governance 62

2.5. Reformer i offentlig administration og kommunal forvaltning 63

2.5.1. Inddelingsreformen 64

2.5.2. Strukturreformen 68

2.6. Styring og ledelse af ”kernevelfærd” 71

2.6.1. ”Slack” og afbureaukratisering 72

2.6.2. Styring og foranderlighed 74

2.7. Opsamling 77

3.0. Aktionsforskning som tilgang til samarbejde med praksis 81

3.1. Organisatorisk aktionsforskning 81

3.2. Hermeneutisk-pragmatisk aktionsforskning 84

3.2.1. Den hermenutiske grundsituation og betydningen af handling 85

3.2.2. Meningsdannelse i organisationer 88

3.2.2. Menneskets narrative kompetence 90

3.3. Operationalisering af afhandlingens epistemologi i et fokus på fortællinger ... 93

3.3.1. Præfigurering 95

3.3.2. Konfigurering 96

3.3.4. Refigurering 98

3.4. Samarbejdspartnerne fra Teknik & Miljø forvaltningen 99

3.4.1. Ønsker for ”fremragende ledelse” 100

3.4.2. Teknik & Miljø forvaltningens organisering 104

3.4.2. Teknik & Miljø forvaltningens ledelseshistorie: Fra regelbaseret til dialogbaseret ledelse 107

3.4.2.1. Inspirationen fra Johnsens ledelsesteori 110

4.0. Udvikling af ledelsesfærdigheder 111

4.1.Udvikling af ekspertise 112

4.1.2. Mening og skøn 115

4.1.3. ”Begynderlederen” og ”ekspertlederen”– om udvikling af færdigheder 116

4.1.3.1. ”Begynderlederen” 117

4.1.3.2. ”Ekspertlederen” 121

4.1.3. Praktisk dømmekraft og artistiske fornemmelser 126

4.1.4. ”Mestringssituation” og ”læringssituation” 128

4.1.4.1. ”Mestringssituation” 131

4.1.4.2. ”Læringssituation” 134

4.2. Relationel ledelse og improvisation? 136

4.2.1. Samspil og improvisation 137

4.2.2. Gensidighed i samspil 141

5.0. Tilrettelæggelse og facilitering af ledelsesudviklingsprojektet 145

5.1. Tilrettelæggelse af et ledelsesudviklingsprojekt 146

5.1.1. Fokus på relationer mellem ledere og medarbejdere 146

5.1.2. Fortællinger som praksis og fortællinger om praksis 149

5.1.3. Design for udviklingsprojetet 150

5.2. Ledelsesrum 153

5.2.1. Typer af ledelsesrum 155

5.2.2. Sprogskabende søge-læreprocesser 156

5.3. Udviklingsmodel 159

5.3.1. Aktivering af tænk’ning gennem desorganisering (fase 1) 161

5.3.2. Desorganisering: stringens gennem en minimal struktur (fase 2) 163

5.3.2.1. Beskrivelse af den minimale struktur for ledelsesrum – runde 1..... 166

5.3.2.2. Beskrivelse af den minimale struktur for ledelsesrum – runde 2..... 168

5.3.2.3. Beskrivelse af den minimale struktur for ledelsesrum – runde 3..... 171

5.3.3. Dannelse af abstrakte begreber og generaliseringer (fase 3) 174

5.3.4. Afprøvelse af begrebers implikationer i nye situationer (fase 4) 176

5.4. Opsamling og afrunding 178

6.0. Operationalisering af empiri og teori 179

6.2. Positioneringer gennem fortælling 181

6.2.1. Position og positionering 182

6.2.2. Positioneringer og ledelsesrelationer i praksisfællesskaber 185

6.2.3. Udøvelse af magt gennem positionering 186

6.2.3. Positioner i ledelsesrummene 191

6.2.3. Positionering gennem handling og fortælling 192

6.3. Opsamling på positionering 195

6.4. Analysespørgsmål 197

6.5. Analyse af fortællinger om ledelse 198

6.3.1. Karakteren af afhandlingens empiri 199

6.3.2. Udvælgelse, behandling og kodning af empiri 200

6.6. Relationen mellem de enkelte analysekapitler og den sammenfattende analyse 202

7.0. Ledelse er *noget, vi gør sammen*: Positioner og relationer 205

7.1. Perspektiv på opgaveløsning..... 206

7.1.1. Leder og medarbejder som krystalkugler 206

7.1.2. Lederen som oversætter og medarbejderen som fagperson 211

7.1.3. Leder som rammesætter og medarbejder som fagperson med ledelsesmodspil 217

7.1.4. Forskellige ekspertområder for leder og medarbejder 220

7.2. Medarbejderen som beslutningstager 224

7.2.1. Lederen som coach eller facilitator og medarbejderen beslutningstager 224

7.2.2. Lederen står på mål for medarbejderne og medarbejderne tør at handle. 236

7.3. Opsamling og afrunding 245

8.0. Ledelse af samfunds- og kerneopgaver 247

8.1. Service og ydelser 248

8.1.1. Ledere og medarbejdere som leverandører af service og ydelser 248

8.1.2. Samskabelse og partnerskab med borgerene 256

8.2. Forhandling af standarder, opgaver og retfærdighed..... 260

8.2.1. Forhandling af standard 261

8.2.2. ”Kan” og ”Skal” opgaver 268

8.2.3. Forhandling af retfærdighed 275

8.3. Oversættelse, udvikling og udmøntning af rammer 284

8.3.1. Udmønter af lovgivning 286

8.3.2. Scenografer for gode liv 294

8.4. Opsamling og afrunding 305

9.0. Strategi, struktur og adfærd 307

9.1. Ledelsesproces-situationen 308

9.2. Skønssituationen 323

9.3. Ansvar og prioritering 340

9.4. Opsamling og afrunding 356

10.0. Diskussion 359

10.1. Spændingen mellem at frisætte og tage ansvar 364

10.2. Forskelle og sammenfald mellem positioneringer leder og medarbejdere .. 370

10.3. Storylines der styrker eller hæmmer handlekraft 376

10.4. Spændinger i praksisfællesskaber mellem NPM og NPG 379

10.4. Diskussion af afhandlingens fund i relation til Ledelseskommissionens arbejde 382

10.4.1. Samtaler som grundlag for ledelsesudvikling 383

10.4.2. Organisatorisk opfølgning og konsekvens 386

10.4.3. En modig og nærværende organisation 388

11.0. Konklusion 391

11.1. Rækkevidden af afhandlingens resultater 392

11.2. ”Go figure”: afhandlingens praksisbidrag og fremtidsfokus 393

11.2.1. Baggrund for udvikling af ”Go Figure” 394

11.2.2. Procesfokus..... 395

11.2.2.1. Ledelsesrelationer 395

11.2.2.2. Ledelsesrelationer med formål 396

11.2.2.3. Ledelsesrelationer i forskellige situationstyper..... 397

11.2.3. Procesgenstand 398

11.2.3.1. Problem – nyt perspektiv 398

11.2.3.2. Opgave – ny løsning 398

11.2.3.3. Identitet i kontekst – ny relationsforståelse 399

11.2.4. Procestype 399

11.2.4.1. Konsulent og gruppe/team 399

11.2.4.2. Gruppe eller team 400

11.2.4.3. Individuelt..... 400

11.2.5. Evaluering og udvikling af ”Go figure” 400

11.3. Bidrag til udvikling af aktionsforskningen 400

11.3.1. ”Projektleder”, ”konsulent” og ”forsker” 401

11.3.1.1. Eksempel på udfordring med klarhed af ansvar..... 402

11.3.1.2. Håndtering af udfordringer med klarhed over ansvar 403

11.3.1.3. Effekt af håndtering af udfordringer med klarhed om ansvar 405

11.3.1.4. Generelt betragtninger omkring rollen som forandringsagent..... 407

11.4. Afsluttende refleksion 409

Referencer 417

Bøger 417

Kapitler i bøger 425

Tidsskrift artikler 429

Webartikler 436

Rapporter 448

Bilag 449

1.0. Indledning

Følgende indleder til den afhandling, du nu sidder med i hånden. Nedenfor vil jeg begynde med at indkredse aktualiteten af endnu et forskningsprojekt, der fokuserer på (relationel) ledelse i en offentlig praksis, der kendetegnes af organisatoriske forandringer og udfordringer, og som er at største betydning for de fleste danskeres grundlæggende livsvilkår og hverdagsmuligheder.

Den offentlige sektors betydning og vigtighed vedrører både mange og meget. Udover at være omdrejningspunkt for arbejdshverdagen for medarbejdere og ledere i sektoren, er sektoren et centrum for borgernes opretholdelse og udvikling af livskvalitet, og et kardinalpunkt for forretningsudvikling hos sektoren private virksomheder. Siden 1945 har sektoren grundlæggende været motor for samfundsudviklingen i Danmark og sat retning for opbygning af kulturelt, politiske og demografisk fællesskab.

Hver dag tager rundt regnet 800.000 offentligt ansatte ansvaret for driften af denne betydningsfulde gruppe af institutioner og organisationer, der samlet set udgør sektoren. Opgaverne repræsenterer nogle af selvfølgelighederne i alle danskeres hverdag, og det er opgaver, som på mange måder danner fundamentet for forestillinger om en (velfærds)fremtid. Den kvalitet, der er i løsningen af offentlige opgaver, betyder således noget for kvaliteten af hverdagen i vores familier, for vores børn, uddannelse, sundhed, pleje, miljø, natur og arbejdspladser. Kort sagt har offentlige ledere og medarbejdere afgørende indflydelse på, hvordan det er muligt for os, hver især, at forme vores hverdag, vores liv, og vores drømme. Ledere og medarbejdere har endvidere ansvar for, hvordan danskernes hårdt tjente skattekroner sættes i spil. Alt i alt er det opgaver, der skal løses under skyldig hensyntagen til lovgivning og etik, i dialog, med politisk bevågenhed og med en stram, men særdeles kompleks bundlinje.

Denne afhandling handler om nogle af disse ledere og medarbejdere og betydningen af relationen mellem dem i de ledelsesprocesser, der afgør kvaliteten af det, sektoren kan være for alle de, der er afhængige af den. Den handler om en søgen efter viden og værktøjer til at gøre hverdagen i offentlige administrative ledelsesprocesser så meningsfulde og værdiskabende som overhovedet muligt. Den handler kort sagt om, hvordan relationel ledelse kan være *fremragende*.

1.1. Den offentlige ledelse er aktuel

Offentlig ledelse og organisation er nok et af de bredeste forskningsfelter i Danmark. Samtidig er det, som nævnt, noget, som de fleste i Danmark har en holdning til, fordi vi på en eller anden måde er i berøring hermed hver eneste dag. Der udarbejdes hvert år bøger om best practice, kvalitet, effektivitet, udvikling og styringsværktøjer i offentlig ledelse. Der tilbydes master- og diplomuddannelser, projekt- og proceslederuddannelser til ledere og medarbejdere, og der udstedes centrale statslige politiske strategier for sammenlægninger og samarbejder, både internt i sektoren og mellem sektoren og eksterne partnere. I 2017 konkluderede ledelseskommissionen i en surveyundersøgelse, at over 90 % af de 1800 ledere, der svarede på Ledelseskommissionens undersøgelse har en lederuddannelse (Christoffersen 2017). De fleste uddannelser afspejler antagelsen om, at det findes en ”one best way” at praktisere ledelse, hvilket bygger på præmisser om, at ledelse er et fast, entydigt og ahistorisk fænomen (Rennison, 2014, s. 16-7). Forskningsmæssigt er offentlig ledelse også et populært emne, og selvom ”Spørgsmålet om god forvaltning er lige så gammel som forvaltningen selv” (Jørgensen, 2013, s. 115), er forskningsinteressen i udvikling af den offentlige ledelse vokset (se uddybning i kapitel 2).

Allerede her er det relevant at stille spørgsmålet: Er der virkelig brug for mere ledelsesforskning? Jeg føler mig dog helt overbevist om, at svaret er ”Ja”. Der er et kontinuerligt behov for at udvikle og kvalificere de perspektiver, der findes på

ledelse, fordi det så bliver muligt at forholde sig til samfunds- og organisationsudvikling, der fungerer som input til den meningsdannelse og handling, der foregår i ledelsesrummet. Derfor er det altid aktuelt at forholde sig til om det, man gør, er godt nok, og hvordan det, man gør, giver mening. Som et indledende dokument fra mine samarbejdspartnere i pointerer: ”Hvorfor lære mere? Fordi mennesket forandrer sig, og fordi samfundet gør det” (Bilag 1, s. 3).

Ovenfor har jeg allerede påpeget sektorens vigtighed, og heraf berettiges delvist et behov for kontinuerligt at arbejde med potente perspektiver og værktøjer, der kan sikre den bedst mulige realisering af ressourcer i offentlig værdiskabelse (dette uddybes i kapitel 4). For de kommunale arbejdspladser, som er hovedinteressen i denne afhandling, gælder, at de skal leve op til forventninger om at være rummelige (e.g. fleksjob, jobprøvning), pålidelige, inddragende (borgere, medarbejdere og partnere) og retfærdige. Samtidigt skal de være effektive, både økonomisk set og i tilpasningen til det politiske klima, og relationen mellem disse to typer af forventninger kan af og til være uklar.

Politisk set synes den offentlige ledelse mere aktuel end nogensinde. Både i kommunerne og generelt. Den nuværende VLAK regering har valgt at fastholde den ministerielle funktion, der blev oprettet i 2015 da Venstre overtog regeringsmagten og indsatte Sofie Løhde som innovationsminister med ansvar for en ”Sammenhængsreform” af den offentlige sektor gennem samarbejde med ”Ledelseskommissionen”. Kommissionen arbejder i skrivende stund stadig på indstillingerne til reforminitiativer, og har som et af sine 4 spor sigter mod at ”(…) fremme god ledelse, der gør en forskel” (Regeringen, 2017). Jf. Kommissoriet ønsker ministeriet bedre ledelse for mere motiverede og engagerede medarbejdere (Finansministeriet, 2017). Herudover uddyber Løhde, i en kommentar til kommissionen, en forestilling om, at forskellen på offentlige institutioners succes skyldes forskelle i ledelse. På baggrund heraf påpeger hun en mulig ressoruce i at øge evnen til “(…) at lære af successhistorierne” (Løhde, Hansen & Damm, 2017, s.

1). Ifølge Kommissionen selv bygger hele præmissen for deres arbejde på opfattelsen af, at ”ledelse gør en forskel”, og her påpeger de vigtigheden af ledernes rolle og ”fokus på værdiskabelse for borgeren” (Dette uddybes i kapitel 4). En samlet, om end indledende konklusion på ovenstående er, at agendaen for nedsættelse af kommissionen kan ses som en bestilling på anbefalinger til sektorens politiske ledelse fra kvalificerede fagfolk (forskere og praktikere) til, hvordan ledelse skal udformes for at realisere og udvikle ressourcer hos de offentlige medarbejderne.

I det kommunale landskab spiller Kl naturligt en markant rolle i den politiske opmærksomhed på udviklingen af offentlig ledelse i kommunerne. Her påpeges særligt behovet for klare rammer og regelforenkling af organisering omkring kommunernes opgaver og vilkår, med henblik på at styrke og sikre kommunernes muligheder for at føre effektiv drift (Jakobsen, 2018a, 2018b). I denne optagethed henviser KL eksempelvis til en undersøgelse, der er foretaget af Ledelseskommissionen og som i 2017 fastslog, at et stort antal offentlige ledere oplever dokumentationsprocesser negativt, men effekt- og resultatmål som befordrende arbejdsvilkår (Christoffersen, 2017, Ledelseskommissionen, 2017).

I kapitel 2 udfolder jeg begrebet om offentlig ledelse og udviklingen af konteksten herfor yderligere. I kølvandet på denne udfoldelse præsenterer jeg en række udfordringer, der kendetegner vilkår og aktualitet for fortsat udvikling af den offentlige ledelse, og jeg afgrænser, hvordan denne afhandling bidrager med forskning, der stiller skarpt på et kommunalt administrativt hjørne heraf.

1.2. Det uattraktive, men altafgørende svar på sektorens udfordringer

Som ovenstående også afspejler, er den offentlige ledelse aktualitet netop vidne om dens betydning for borgeres, samarbejdspartneres og samfundets generelle udbytte af sektoren. Som det fremstilles i kapitel 2, er udfordringerne for den offentlige

sektor både mange og diverse. Samtidig virker det som om, at alle de løsningsinitiativer, der spilles på bordet, retter sig mod at “god ledelse” (der i øvrigt fremstilles i ret forskellige former) skal løse problemerne. Siden oprettelsen af de offentlige lederuddannelser I 80’erne har ledelsesuddannelse, -udvikling og -professionalisering præget både den akademiske og politiske dagsorden. Ledelsesforelskelsen er så stor, at flere professorer har henvist til det 21. århundrede for ”ledelsens århundrede” (Johnsen, 2001, s. 1, Hildebrandt, 2001, 9-10). Johnsen konstaterede i 2002, at ”Ledelse er in. Der har i de fleste beslutningstagende fora været en voksende erkendelse af at ledelse er af afgørende betydning for at virksomheder, institutioner og samfund kan fungere. Der investeres også direkte i ledelsesforskning” (2002), og i 2004, at ”Ledelse er på dagsordenen. Det være sig regeringens, den offentlige institutions, den private virksomheds, det politiske forums eller din og min individuelle dags orden. Alle er - på egne præmisser - enige om, at bedre ledelse er nøglen til et bedre liv” (Johnsen, 2004, s. 237). Det stærke fokus på ledelse kobler Hildebrandt til en antagelse om, at ”ledelse er vejen til øget produktivitet, kvalitet, konkurrenceevne og bæredygtighed” (2001, s. 82)[1], og i 2014 pointerer han endnu en gang med til at fremhæve, hvordan ”Der tales om ledelse som aldrig før” (Larsen, 2014, s. 17).

I forlængelse heraf synes der at være en bred konsensus blandt både praktikere, forskere og i den politiske ledelse af sektoren om, at ledelse, og særligt en relationel eller social processuel forståelse heraf (se underbygning i kapitel 2), er løsningen på sektorens udfordringer[2]. Dette er særligt interessant i lyset af, at der samtidig ses en tendens til at skælde ud på netop ledelsen af den offentlige sektor.

Sektorens konkurrenceevne udfordres af en negativ italesættelse af både den offentlige leder og sektoren som helhed. Den negative italesættelse har betydning

[1] Særligt er påstanden om ledelsens afgørende betydning for bæredygtighed noget, Hildebrandt har udforsket i nyere publikationer. Se evt Hildebrandt 2004, Hildebrandt & Stubberup 2010

[2] Men som vi skal se i kapitel 2, er den relationelle ledelsesforståelse på ingen måde noget, der tilhører det 21. århundrede.

for mulighederne for at tiltrække og fastholde gode og rigtige ledere (og medarbejdere) til projektet. For eksempel italesættes den offentlige leder som ”blottet for x-faktor” (Michaelsen, 2009) og et ”dårligt forbillede” (Arre, 2013a), eller repræsenterer manglende forbilleder (Beckett, 2009) og denne italesættelse går stik imod de intentioner, der i de seneste 10 har ligget i personalestyrelsens intention om ”kultivering af talent” i sektoren (Rennison, 2014, s. 202). Udfordringen består til dels i, at fortællingen om den offentlige sektor og ledelsen heraf befinder sig i en ”image-krise” (Piilichowski, 2014, Madsen, 2008). Selvom imagekrisen henviser til et ”udefra-perspektiv” på den offentlige ledelse, er den med til at påvirke den identitetsdannelse, som foregår inde i de offentlige organisationer hos ledere og medarbejdere. Ambitionerne om at satse på ledelsesrelationen som konstruktiv for den offentlig sektor belastes altså af at den ene, begge parter eller deres organisation italesættes negativt. Samtidig Allerede i 2001 havde OECD fokus på de store offentlige image-problemer, som også senere betegnes som en ”international prestigekrise for den offentlige sektor” (Madsen, 2008, s. 1). Ifølge Piilichowski hænger image-krisen sammen med store rekrutteringsproblemer (2014). I Danmark viser nyere undersøgelser[3], ”at næsten hver anden, 45 procent, har fået et dårligere forhold til offentlige myndigheder i løbet af de seneste fire år” (Plum, 2015). Problemet med den offentlige sektors image knytter sig til den almene befolknings selvfølgeliggørelse af en velfungerende offentlig sektor. Hvis vi får, hvad vi forventer, er vi tilfredse. Men hvis noget ikke er, som vi forventer, skuffes vi. Derfor kan sektoren kun overraske negativt. Hertil kommer, at kritikken af det offentlige er blevet en samfundskulturel triviel diskussion, hvor borgere synes at ”brokke sig over det offentlige, som man brokker sig over vejret” (Engelbrecht i Madsen, 2008, s. 2). Tendensen udfordres af professor Steen Hildebrandt og Michael Christianen, der påpeger et stigende behov for at udfordre præmissen om større rummelighed for klager i den offentlige sektor, bl.a. ved at fokusere på at borgerne skal ”(…) uddannes og opdrages som brugere af den offentlige sektor”, så de offentlige medarbejdere

[3] Undersøgelsen er foretaget af CURA

kan mødes med en større frihed og respekt for deres faglige beslutninger (Larsen, 2014, s. 190-1).

Det offentlige omdømme i et samfund er essentielt, fordi selve ideen om ”det offentlige” får sin legitimitet herfra. Med legitimitet som eksistensberettigelse er ”omdømmet og sammenhængen mellem identitet og image noget, vi bliver nødt til at tage særdeles alvorligt” (Klausen, 2014; s. 16). Herudover påpeger tidligere leder for Center for Stress og Trivsel Thomas Milsted, at sektorens arbejdsmiljø er problematisk, og sektoren er ikke længere et ”rart sted at være” på arbejde. Det skyldes, at vilkårene i stigende grad er urimelige og belastende, og særligt fordi, der ikke er vilje til at ændre disse, selvom man ved, at sådanne vilkår kan være med til at forklare det stigende antal offentligt ansatte, der rammes af arbejdsrelateret stress (Bræmer, 2015).

Antagelsen om, at ledelse gør en forskel for, hvorvidt det er muligt at opnå succes med sektorens opgaver, bygger på samme grundlæggende motivation som oprettelsen af forskellige former for offentlige ledelsesuddannelser siden 1980’erne (Rennison, 2014, s. 109-10). Både tiltrækning og fastholdelse udfordres af en offentlig lederdemografi, hvor undersøgelser viser, at 39% af lederne allerede i 2009 var over 55 år. Derfor kan det forventes, at mange af disse vil trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet inden for en kortere årrække (Jørgensen, 2012; Kamil, 2009; Kuhdahl, 2011; Madsen, 2007). Sammen med mindre årgange, og derfor et lavere udbud af ledere, tegner der sig et billede af en øget konkurrence mellem arbejdspladser om at tiltrække ledere og medarbejdere. Sektoren har altså behov for at klare sig godt i konkurrencen om de offentlige ledere. Både fordi, der er et stigende rekrutteringsbehov, og fordi der er behov for gode ledere. Som følge heraf er det interessant at udforske, hvordan sektoren kan gøres til og fortælles som en attraktiv arbejdsplads. PR-direktørerne Sussi Seltoft Bergh (Promedia) og Kresten Schultz Jørgensen (LEAD Agency) foreslår at iværksætte en branding kampagne som en nødvendig vej frem for at sektoren kan tiltrække kvalificeret arbejdskraft. Med

udgangspunkt i deres PR-baggrund vurderer de, at sektorens omdømme generelt har behov for en ”rehabilitering” og, at dette behov er relativt u-opdaget hos sektorens faglige organisationer. Det dårlige omdømme kan ifølge direktørerne både skyldes negativ omtale fra politikere og topledelse og fra den faglige ledere. Muligvis har det været stimulerende for tendensen til, at nyuddannede unge (djøf’ere) prioriterer arbejde i den private sektor frem for den offentlige, hvis de frit kunne vælge i forhold til den ”prestige”, de forbinder med ansættelsen (70% vs. 4%)[4]. Problemet med det dårlige omdømme er, i forhold til tiltrækning af arbejdskraft, at det vil tage lang tid at forbedre situationen. I tillæg hertil betyder den stærke kritik og de store forandringer et ”autoritetstab”, som kalder på ”en ny fortælling om, hvor meningsfuldt og givende det er at være offentligt ansat” (Jørgensen & Bergh, 2011).

Min undersøgelse af relationel ledelse i praksis er motiveret af en søgen efter, hvordan dette perspektiv kan bidrage til at gøre offentlig ledelse mere attraktiv[5]. Problemet omkring image knytter sig til sektorens legitimitet i samfundet og til billedet af, hvad det vil sige at være ansat i sektoren. En undersøgelse fra FOA i 2012, at kun ca. 13% offentlige ledere regnede med at være på deres arbejdsplads om 2 år (Larsen, 2012), og i 2010 ønskede kun 1 ud af 6 offentligt ansatte at blive leder. Sidstnævnte tal kobles til kommunaldirektør og formand for kommunaldirektørforeningen Jens Christian Birchs udtalelse om en ”foruroligende tendens til, at det ikke opfattes som attraktivt at blive leder indenfor det offentlige” (Kudahl & Jørgensen, 2010). Det indikerer, at en negativ fortælling om det offentlige har betydning for rekruttering og fastholdelse, men også for det sociale hverdags-arbejdsmiljø, samt for fleksibilitet og kvalitet i den offentlige opgaveløsning. Det offentlige omdømme i et samfund er essentielt, fordi selve ideen om det offentlige får sin legitimitet herfra. Med legitimitet som eksistensberettigelse er ”omdømmet

[4] Ifølge opgørelser fra en undersøgelse, som ugebrevet A4 foretog i 2010, og understøttet af en DJØF-undersøgelse fra 2009

[5] Med udtrykket attraktiv, forstår jeg tiltrækkende, og hermed noget, der opleves som ønskeligt at understøtte eller deltage i.

og sammenhængen mellem identitet og image noget, vi bliver nødt til at tage særdeles alvorligt” (Klausen 2014, s. 16).

I Danmark er negative fordomme om sektoren relativt markante. Thomas Milsted pointerer over for A4, at han stadig oplever at høre privatansatte henvise til det offentlige som et fordelagtigt sted at være ansat, fordi krav og forventninger er lave.

> *Myten er sejlivet, men befængt med ukorrekthed. Og jeg hører ingen, der går i spidsen med et forsvar for de offentligt ansatte og siger, at ’vores medarbejdere er de fedeste - det kører derudaf, og der er ingen, der dovner længere’. Den retorik er der ellers brug for (i Bræmer, 2015)*

Problemet er muligvis, at stien omkring den negative omtale af de offentlige ledere er blevet så tydelig, at den efterhånden er svær af afvige fra. Ejersbo og Greve forklarer, at ”Hvis noget går i en bestemt retning, så vil der komme flere gevinster, jo flere der bruger det, og jo sværere er det at ændre” (2014, s. 86). En af ”gevinsterne” for systemet kan være, at offentligt ansatte accepterer ringe arbejdsvilkår, fordi man enten ser sig selv som en del af problemet eller ikke oplever at kunne afkræve andet. Ifølge Milsted accepterer for mange ”præmissen ’vi har travlt, og anderledes kan det ikke være’”, hvilket resulterer i symptombehandling af eksempelvis arbejdsrelateret stress og mangel på placering af ansvar (i Bræmer, 2015). Formand for FTF Bente Sorgenfrey tilslutter sig kritikken og henviser til et politisk ansvar for opfattelsen af sektoren som et sted, hvor ”de offentligt ansatte bare hviler sig og for øvrigt også har betalt frokostpause” (i Redder, 2015A). På samme tid oplever en stor del offentligt ansatte en høj grad af kontrol og manglende tillid eller opbakning til deres arbejde, hvilket resulterer i en ”tavshedskultur” præget af selvcensurering (Willig, 2012, Larsen, 2012). Denne tavshedskultur er bekymrende, hvis håbet er, at god ledelse skal finde sted i relationer, der som oftest forudsætter sproglig interaktion (dialog)[6].

[6] Dette uddybes i kapitel 2, 4 og 5

Hvis den offentlige ledelse er løsningen, er det afgørende, at der produceres fortællinger, der griber fat i grundlæggende udfordringer for realiseringen af god ledelse, så lederne får mulighed for at optimere værdiskabelsen for borgerne. Dagen i morgen kalder på højt kvalificeret administrativ ledelse, og helst skal denne ske i dialog med både medarbejdere, borgere, samarbejdspartnere, politikere og den globale verden. Men hvordan gør man det? Og, hvorfor er netop den relationelle ledelsesform svaret? Denne afhandling fungerer som et bidrag til fortællinger om grundlæggende udfordringer og potentialer for relationel ledelse med udgangspunkt i en praksis. Hovedkaraktererne i fortællingen er den offentlig leder og den offentlige medarbejder, men fortællingen handler ikke alene om dem. I tillæg til en karakteristik af, hvordan disse fremtræder, i sig selv og sammen, i en offentlig praksis, der søger at lade sig styre af relationelle ledelsesidealer, er det ligeledes et afgørende fokus at undersøge, hvornår og hvordan de relationelle ledelsesidealer udfordres og understøttes af forvaltningens organisering.

1.3. Afgrænsning

En del af min motivation for denne afhandling ligger netop i at levere forskning, som retter sig mod at undersøge en meningsfuld realisering af idealer og ambitioner om relationel ledelse i en offentlig praksis. Jeg motiveres herfor, fordi jeg tror, det kan bidrage til at gøre sektoren mere velfungerende, og være med til at formidle den som en arbejdsplads, der kan appellere til mennesker, som ønsker at opleve og skabe mening i deres arbejde.

1.3.1. ”Ledelsesrum” som forankringspunkt for udvikling og undersøgelse

Afhandlingen er en udforskning af relationel ledelse som katalysator for god ledelse i det rum, hvor den kommunale administrative ledelse formes; ”ledelsesrummet”. Al den mening og alle de meninger, der findes her, påvirker hver dag

meningsdannelsesprocesser (Weick, 1995) for ledere og medarbejdere, fordi de sammen skal finde retning, om end med forskellige roller. ”Ledelsesrummet” henviser her til en organisatorisk struktur, der omfatter det politiske, organisatoriske, kulturelle, interpersonelle og sproglige rum, der skabes omkring ledelse af det offentlige projekt. Det er dét rum, hvor beslutninger tages, hvor handlinger udføres og, hvorfra det offentlige projekt som helhed får sin energi. Rummet repræsenterer en dynamisk og kompleks hverdag, som kræver en undersøgelsestilgang, der er tilpas sensitiv over for kompleksitet og dynamik. Begrebet om ledelsesrum uddybes teoretisk i kapitel 2, og i kapitel 5 forklarer jeg, hvordan jeg operationaliserer dette som en platform for det ledelsesudviklingsprojekt, der danner grundlag for afhandlingens empiri.

Det ledelsesrum, som afhandlingen giver specifikt indblik i er det kommunale administrative ledelsesrum. Her bygger min afhandling på empiri, som er genereret gennem et aktionsforskningsdesign, med deltagere fra Teknik & Miljø forvaltningen i Hjørring Kommune. Deltagerne repræsenterer en kommunal, administrativ ledelsespraksis, hvor man[7] ønsker at lade idealer om relationel ledelse guide deres kulturelle og strategiske udvikling af forvaltningen, fordi de mener, at dette kan kvalificere beslutningsprocesser og tilføre værdi til opgaveløsning i den kommunale forvaltning.

1.3.3. Relationen mellem ledere og medarbejdere i fokus

Min udforskning stiller særlig skarpt på relationen mellem forvaltningens formelle lederes relation til medarbejderne, som eksempel på en praksis, der idealiserer den relationelle ledelse ud fra en antagelse om, at ”ledelse” forstås som et socialt fænomen. Den grundlæggende antagelse, der motiverer udviklingsønsket hos mine samarbejdspartnere fra Teknik & Miljø forvaltningen er, at fokus på ledelse som en

[7] Hvem ”man” præcist henviser til er genstand for analyse senere i afhandlingen. For nu henviser jeg til de mennesker, som jeg indledende havde forventningsafstemning med. Konkret drejer dette sig om direktør, Andreas Duus, chef for strategi og udvikling, Lars Bøgh Olsen og ”5-banden”, der ved samarbejdets begyndelse talte 3 ledere foruden de to ovenfornævnte.

social proces, der involverer medarbejdere, kan styrke kvaliteten af det vurderings- og beslutningsgrundlag, der guider opgaveløsningen i forvaltningen. Derfor ønsker de at udvikle forvaltningens bevidsthed om dette og ekspertise i at løse opgaver gennem ledelsesprocesser, der baserer sig på grundantagelser om at ”ledelse er noget, vi gør sammen”, og at denne relationelt baserede ledelsesform skaber ”fremragende ledelse” (Bilag 1, 2. Dette uddybes i kapitel 4).

1.3.4. Essensen af afhandlingens motivation

Med udgangspunkt i ovenstående ønsker jeg at udforske forestillinger om potentialer i den relationelle ledelse med henblik på at skabe offentlig værdi. I forlængelse heraf er det særligt interessant at indkredse både potentialer og udfordringer med idealiseringer af relationel ledelse, fordi dette sandsynligt kan lede til en større refleksivitet omkring både italesættelse og implementering af disse idealer i praksis. Således afspejler min udforskning allerede indledende en antagelse om, at de idealer om relationel ledelse (hvad end form denne måtte tage i en given praksis) ikke alene er tilstrækkelig i henhold til at understøtte ledere og medarbejdere i en offentlig forvaltning i deres foretagende om at skabe offentlig værdi. Jeg ønsker også at skabe viden om, hvordan denne ledelsesform understøttes og udfordres af organisering. Derfor er en del af afhandlingens motivation at skabe en kritisk refleksivitet omkring den relationelle ledelses potentialer og begrænsninger, med henblik på at nærme sig en mere nuanceret italesættelse af værdiskabende offentlig ledelsespraksis.

1.4.1. Forskningsspørgsmål

Ovenstående leder mig til en formulering af nedenstående forskningsinteresse:

Hvordan ser relationel ledelse ud i praksis? Og hvilken betydning har denne praksisform for aktørernes kapacitet til at skabe mening i deres omverden? Hvordan praktiseres ledelse som en social proces, der rummer både ledere og medarbejdere, men også kan foregå uden formelle ledere? Hvilken betydning har

den relationelle ledelse som en social proces for udviklingen af ledelsesekspertise hos ledere og medarbejdere?

I arbejdet med at belyse afhandlingens grundlæggende forskningsspørgsmål centrerer min indsats sig om følgende arbejdsspørgsmål, som vil være guidende for både initiativer i udviklings- og forskningsprocessen og i analysen af den empiri, som genereres her:

- **Hvordan taler deltagerne om relationel ledelse ift. deres hverdagspraksis?**
- **Hvordan positionerer deltagerne sig i forhold til organisationen og i forhold til hinanden?**
- **Hvordan taler deltagerne om, at relationel ledelse er en ressource i forhold til at skabe mening i deres arbejdshverdag?**

1.4.2. Vejledning til læseren

Følgende tjener som en oversigt over afhandlingens opbygning, som er afbilledet nedenfor. Nedenfor følger en kort læsevejledning i form af en introduktion til afhandlingens forskellige kapitler.

Kapitel 1 udgør afhandlingens Indledning. Her jeg indkredser aktualiteten af endnu et forskningsprojekt, der fokuserer på (relationel) ledelse i en offentlig praksis. Jeg fokuserer særligt på den offentlige sektors betydning, og opridser indledende nogle af de udfordringer, der allerede findes og som venter i nærmeste fremtid for sektoren[8]. På baggrund af denne indkredsning præsenterer jeg forskningens afgrænsning af problemfeltet og jeg løfter kortvarigt sløret for den praksis, der fungerer som samarbejdspartner for det ledelsesudviklingsprojekt, der udgør empirigrundlaget for afhandlingen.

[8] Med ”nærmeste fremtid” henviser jeg hovedsageligt til en periode på 20 år frem, med mindre der er aktuelle bidrag, som anlægger en mere vidtrækkende horisont.

Kapitel 2 præsenterer en state of the art, der fremstiller et overblik over udviklingen af offentlig ledelse og organisering med et særligt fokus på relationelle og kommunale perspektiver. Kapitlet danner grundlag for en diskussion af udfordringer og dilemmaer for offentlig ledelsespraksis og argumenterer for aktualiteten af forskningsprojektets forskningsspørgsmål.

I **kapitel 3** præsenteres afhandlingens metodologiske ramme om aktionsforskning som tilgang til samarbejde med praksis**.** Jeg introducerer til aktionsforskning som den grundlæggende tilgang til samarbejde med en praksis om udvikling af både viden og selv samme praksis. Jeg præsenterer mine samarbejdspartnere som organisation, de specifikke deltagerne i projektet, og den primære organisatoriske platform, ”ledelsesrum”, for vores samarbejde. Endelig fremhæver jeg det forandringsønske om udvikling af fremragende ledelse, der guider vores fælles engagement i udviklingsprojektet.

Kapitel 4 er en teoretisk forståelsesramme for udvikling af færdigheder til ledelse. I forståelsesrammen trækker jeg på perspektiver om udvikling af vurderings- og beslutningsevne som udtryk for færdighedstilegnelse med udgangspunkt i teori om færdighedstilegnelse. Jeg indkredser, hvordan relationer i ledelsesprocesser sættes i forbindelse med agendaer om at skabe agilitet og innovation, ved at trække på teori om organisatorisk meningsdannelse og improvisation.

Kapitel 5 præsenterer en uddybning af afhandlingens metodologiske overvejelser med henblik på konstruktionen af en udviklingsmodel og platform for det udviklingsprojekt, der gennemføres i samarbejde med Teknik & Miljø forvaltningen i Hjørring Kommune.

Kapitel 6 opridser den analysestrategi, der guider udviklingen af afhandlingens centrale forskningsbidrag gennem undersøgelse af forskningsspørgsmålene. Jeg fremhæver de overordnede principper for selektion og behandling af den empiri, der ligger til grund for afhandlingens udvikling af ny viden, og jeg uddyber, hvordan

afhandlingens empiri er genereret og behandlet, samt hvordan jeg ønsker at analysere på denne (analysestrategi).

Kapitel 7 udgør afhandlingens første analysekapitel om identitet og relationer i den relationelle ledelse. Her zoomer jeg ind på runde et af de udvalgte ledelsesrum, hvor antagelsen af, at ”Ledelse er noget, vi gør sammen”, undersøges af ledere og medarbejdere.

Kapitel 8 er afhandlingens andet analysekapitel, som tager udgangspunkt i runde 2 af de udvalgte ledelsesrum. Kapitlet tager udgangspunkt i en rammesætning, hvor deltagerne diskuterer perspektiver på deres opgaver, borgere og omverdenen.

Kapitel 9 er afhandlingens tredje analysekapitel, og her stiller jeg skarpt på runde 3 af de udvalgte ledelsesrum. I kapitlet fokuserer jeg på runde 3 af de udvalgte ledelsesrum, der er afviklet i forløbet med deltagerne. Her har deltagerne arbejdet med en model, som de selv er med til at udvikle, og som identificerer grundlæggende elementer i meningsfuld udvikling af deres egen ledelsespraksis.

Kapitel 10 sammenfatter de mest centrale fund fra de 3 analysekapitlers opdagelser og diskuterer dem i relation til afhandlingens forskningsspørgsmål. I kapitlet relateres analysens fund til de problemstillinger, som er identificeret i kapitel 2 på baggrund af min state of the art, til mine egne interessespørgsmål, og til forandringsønsket i den lokale ledelsespraksis. Kapitlets fornemmeste fokus er at fremhæve og tydeliggøre afhandlingens forskningsmæssige bidrag i relation til forskningsfeltet.

Kapitel 11 er en samlet konklusion på afhandlingen, hvor der gøres status over det læringspotentiale, der findes i forløbet og analysen af forskningens fund. Her trækkes endvidere tråde til mulige handlingsveje herfra og interessante perspektiver, der kan udforskes på baggrund af afhandlingens bidrag.

2.0. En historisk inspireret State-of-the-art

Dette afsnit beskriver centrale fund i min gennemgang af udvalgt forskningsbaseret litteratur om ledelse med et særligt fokus på 2 centrale foki for afhandlingens genstandsfelt:

1. **Ledelse – uddybende fokus på ledelse som noget relationelt**
2. **Offentlig ledelse – uddybende fokus på kommunal administration**

Opmærksomheden på relationer i ledelsesprocesser er ikke ny, men karakteren, frekvensen og betydningen af denne omtale har ændret sig markant gennem de sidste 100+ år. eg opstiller Rasmussen, Jørgensen & Larsen 3 faser over udviklingen af forandringsbegrebet i forskellige organisationssyn. De 3 faser knytter sig til forskellige perioder i historien om ledelse- og organisationsteori, og selvom kun den tredje og nyeste fase eksplicit henviser til et ”relationelt perspektiv”, så behandler de alle temaet omkring aktørers interne relationer i organisationer (2015)[9]. I det afsnit i dette kapitel lader jeg mig inspirere af deres kategorisering, om end jeg har slået de to første kategoriseringer sammen og tilpasset indholdet, så fokus mere generelt er på forestillinger om betydningen af ledelse og relationer i organisationer. Desuden har jeg fokuseret på at udvide kategorien om det relationelle perspektiv med problematiseringer og forhåbninger til fremtidens ledelse.

Forskellen mellem klassiske og mere moderne perspektiver på relationer i organisationer kan lede nogle til den antagelse, at den første type teori repræsenterer ældre, uddaterede perspektiver. Denne opfattelse kan lede til

[9] Rasmussen, Jørgensen og Vinter introducerer i deres 2015 oversigt over udviklingen af forandring i organisationer 3 faser i historiske perspektiver på organisation og ledelse. Det første perspektiv er det ”klassiske”, og her henviser de til bidrag fra perioden mellem ca. 1900 og 1960. Det andet perspektiv kalder de ”moderne”, og hermed henviser de til bidrag fra perioden ca. 1960 til 1980. Det tredje perspektiv kaldes ”relationelt”, og hermed henvises til bidrag, der er udgivet efter 1980 (2015, s. 21-5). En lignende opdeling ses hos andre oversigtsbidrag, der kategoriserer udviklingen af ledelse- og organisationsteori, om end konsensus primært gælder de to første kategorier. Hvad angår bidrag fra perioden efter 1980 er der en større grad af diversitet i kategoriseringen (Bakka & Fivelsdal, 2008, Hildebrandt, 2015, Høpner et al., 2014, og Skriver et al., 2012). Internationalt set ses samme konsensus om klassiske og moderne bidrag (Astley & Van der Ven, 1983)

antagelsen af, at det derfor ikke er relevant at beskæftige sig med i en state-of-the-art, der søger at indkredse betydningen, potentialer og udfordringer ved relationel ledelse i dag. Jeg fastholder dog prioriteringen af et historisk tilbageblik, fordi udviklingen i forestillinger om relationer og ledelse i organisationer, ligesom udviklingen i forestillinger om styringsparadigmer følger en dialektisk (Holm, 2015) og akkumulerende proces (Rennison, 2011). Det indebærer, at den måde relationel ledelse italesættes på, både er en reaktion på og et resultat af tidligere forståelser af relationers karakter og betydning i organisationer.

Som nævnt i forlængelse af afhandlingens indledning er det min agenda at undersøge, hvordan relationel ledelse ser ud i praksis, samt hvilke potentialer og begrænsninger, den rummer for at styrke værdiskabelse.

I arbejdet med at udarbejde et samlet blik over tilstanden for den relationelle offentlige ledelse i kommunerne finder jeg det hjælpsomt at diskutere en række temaer, der er opstået gennem min afsøgning af afhandlingens forskningsfelt. Temaerne giver anledning til motivationen for de forskningsspørgsmål, der guider afhandlingens undersøgelse og analyse. De følgende afsnit fremhæver en række historiske og samtidige kendetegn for udviklingen af offentlig ledelse med et særligt blik for det relationelle og det kommunale. I forbindelse hermed fremhæver jeg ligeledes en række aktuelle dilemmaer og bud på, hvilken rolle relationer spiller i ledelsesprocesser og bidrager til en kvalificeret navigation i ledelsesrummet[10]. I erkendelsen af størrelsen på de udfordringer, jeg nævner ovenfor, bliver det næsten en kunst at balancere mellem ambition og afgrænsning i min afhandling. Risikoen for at fortabes i historien, teorien eller debatten er den pris, jeg betaler for at skabe et

[10] I processen med udarbejdelse af denne state-of-the-art har jeg gennemgået en omfattende mængde artikler og bøger, der belyser definitioner af ledelse, som en relation eller som en social proces. Samtidig har jeg fundet en del input til udformningen i forandringslitteraturen, der både implicit og eksplicit fungerer som platform for bidrag, der kendetegner og påvirker udviklingen af perspektiver på relationer i organisationer. Udvælgelsen foretages med en overordnet agenda om, både at vise nogle brede tendenser i udviklingen af relationel ledelse, og samtidig zoome ind på ledelse i den offentlige sektor. I relation til sidstnævnte er det afgørende at belyse, hvordan (relationel) ledelse i stigende grad italesættes som en løsning på den offentlige sektors udfordringer.

fundament, hvorfra jeg kan orientere mig mod at gribe efter erkendelse og viden, som jeg endnu ikke kender, og som jeg ikke véd, om vil vise sig. Balancen hjælpes dog på vej af mit overordnede ønske om at bidrage med et perspektiv på, hvad der skal til for at kunne imødekomme ovennævnte ramme af udfordringer og mit fokus på om, og hvordan, en relationel ledelsesforståelse kan bidrage til udviklingen af kommunal administrativ praksis.

2.0.1. Ledelse og organisering – en indkredsning

Strategien for at forstå, hvad relationel ledelse i kommunal administrativ praksis bygger på en udforskning af begrebets historie, som oftest synes at centrere sig om lederen. Historien skal ikke definere en bestemt forståelse af ledelse i dag, men den kan være med til at give begreber dybde og nuancer, fordi den vidner om ledelsens kontekstuelle karakter og foranderlighed. Historien om ledelse er både lang og bred, og ledelse er et gammelt fænomen, som givetvis har eksisteret lige så længe som menneskelige fællesskaber. I Grækenlands antikke samfund blev ledelse forstået som ”samfundsledelse”. Lederne var ikke hvem som helst, men ”styrmand” eller ”udenforstående hersker”, der bestyrede et klart definerbart socialt og politisk fællesskab, som ikke forandrede sig. I de jødiske og kristne samfund blev ledelse forstået som evnen til at samle et folk og forbinde det med Gud. Lederen var en ”hyrde”, og hans ledelse var permanent og ”rettet mod flokkens og den enkeltes velfærd”. Fællesskabet kan her forandres, udvikle sig og ”konstrueres i processen” (Torfing, 2013, s. 199-200).

2.1. Klassisk og moderne ledelse- og organisationsteori

Den ledelsesforståelse, der dominerer den vestlige verden i dag, bygger på disse antikke og religiøse forestillinger, om end i en sekulær form, hvor det er staten og den offentlige forvaltning, der er den organisatoriske basis frem for kirken. Som følge

heraf, er det ikke ”den hinsides frelse, men en dennesidig velfærd”, der er målsætningen. Lederrollen er i den moderne forståelse formet af en bevægelse i opfattelsen fra ”kontrollant” via ”teknokrat” og ”planlægger” til den ”strategiske leder”, som er det lederbilleder, der dominerer i dag (Rennison, 2014, s. 232-3).

2.1.1. Organisationer som ledelsens forankringspunkt

Historien om den moderne ledelse er tæt sammenvævet med historien om organisationer. Skiftende syn på, hvordan organisationer karakteriseres, påvirker den måde både ledere og ledelse italesættes på. Ved skiftet fra 1800 til 1900 tallet var Frederic Taylors scientific management (1911) og Henry Fords samlebåndsproduktion (1922) basis for den funktionalistiske ledelses berettigelse i produktionsorganisationen. Omkring samme tid berettigede Max Webers bureaukratiske organiseringsmodel (1922) og Henry Fayols administrative principper (1916) en regelorienteret, hierarkisk og relativt kontrollerende ledelsesform. I anden bølge af den klasisske organisationsteori giver Chester Barnards begyndende fokus på uformelle elementer af organisationer anledning til ledelse med fokus på andre motivationsformer end de ydre (1938). Hans bidrag gav anledning til en række bidrag til organisationsteori, der var karakteriseret af en mere socialpsykologisk inspiration, eksempelvis Herbert Simon (1946), Philip Selznick (1948), James March (1959) og March & Richard Michael Cyert (1963). Alle havde de dét til fælles, at deres bidrag præsenterede organisationer som andet og mere end rationelle systemer, hvilket fordrede nye krav til ledelse af motivation, beslutningsprocesser og mål (Hertzberg, 1959, Maslow, 1943, Kousholt, 2014), fordi organisationernes ”vidensarbejdere” (Drucker, 1966) skulle sættes i spil som en ressource. I Danmark var det særligt professorerne Torben Agersnap og Erik Johnsen, der grundlagde ledelse- og organisationstænkningen med udgangspunkt i inspirationen fra amerikanske tilgange (særligt operationsanalyse) og spirende faglige miljøer på det, der i dag er kendt som Copenhagen Business School.

I slut ’50erne og frem udkom en række mere strukturinspirerede organisationsteoretiske bidrag, der begyndte at skelne mellem organiske og mekaniske organisationsformer (Burns & Stalker, 1961) og ”basiskomponenter” i organisationer (Mintzberg, 1979). Udover at være optaget af at segmentere organisationerne var de ligeledes optaget af at skabe refleksion omkring prioritering og sammenkobling af segmenterne i konstruktioner, der var tilpasset forskellige situationer. Derfor opstod tydeligere krav til ledelse som noget, der skulle håndtere tilpasning af organisationer til forskellige situationer (Kousholt, 2014, s. 65-6). I samme tidsramme ses også bidrag ind i organisations, der i højere grad trækker på ideer om systemer og læring ud fra et mere mekanisk/kybernektisk eller organisk perspektiv. Systemteorien var dog allerede udbredt i slut 1930’erne gennem Talcott Parsons sociologiske systemfokus, der fremhævede betydningen af sociale relationer, normer og værdisæt (1937) og Ludvig von Bertalanffys Grand Systems Teory (1934). Systemteorien fungerede også som anledning til at behandle opmærksomhed på organisationers (systemers) omgivelser såvel som indre mekanismer (Selznik, 1957, Burns & Stalker, 1961, Katz & Kahn, 1966, Porter, 1979). Det var særligt psykologerne Daniel Katz & Robert Kahn, der knyttede ideerne til organisationer (1966), og inspirerede en række af deres efterfølgere til at gøre det samme. Behovet for en ny metafor for organisationer opstod, fordi den klassiske ledelse- og organisationsteoris maskinmetafor ikke kunne forklare hverken successer eller udfordringer for samtidens organisationer (Rasmussen, Jørgensen & Vinter, 2015, s. 25). Deres åbne system perspektiv inspirerede eksempelvis James Thompson til udformningen af en kobling af dette med et mere lukket systemperspektiv, der igen knyttede vekslingen herimellem til forskellige situationer (1967). Der ses endvidere en række bidrag, der står som modsætning til den mere konstruktivistiske begrænsede rationalitetstænkning og i højere grad bygger på forestillinger om en økonomisk logik (Williamson, 1981, Galbraith, 1983, Rutherford, 2001), strategisk vækst (Ansoff, 1987, Mauborgne & Kim, 2004) og ”rational choice” (Becker, 1976). Fælles for disse bidrag er, at de kalder på en ledelsesform, der er

fokuseret på løbende udviklingsarbejde med organisationers kultur i form af fællesskaber, vaner, normer og værdier. I tråd hermed ses ligeledes en opblomstring i organisationsteoretiske bidrag, der fremhæver anerkendelse som vej til ledelsesmæssig succes (Cooperider & Whitney, 2005, Barrett, 1995, 2006).

2.1.2. Forandring som ledelsens omdrejningspunkt

En del af forskellen mellem de to bølger i klassiske perspektiver bestod i et ændret syn på forandring i organisationer. Særligt i den tidlige klassiske teori opfattedes forandring som noget ”episodisk”, der skulle planlægges, håndteres og ”overstås”. Imidlertid betød udviklingen mod en større accept af organisationers begrænsede rationalitet, fokus på motivation og dynamik, at forandring og forandringsprocesser blev anskuet fra et mere positivt accepterence perspektiv (Rasmussen et al., 2015, s. 38-41). Sideløbende og i kølvandet på de organisationsteoretikere, der udfordrede organisationers rationalitet, kom en række bidrag, der oftest samles under kategorien ”Human ressource” eller ”Human Relations”. Den fælles platform for bidragene bestod i et fokus på mennesket generelt og mere specifikt på medarbejderen, samt relationer mellem mennesker i organisationer. Særligt markante var de såkaldte Hawthorne-studier, der fandt sted I årene 1927-32. Her opdagede en forskergruppe, ledt af professor i socialpsykologi Elton Mayo, at lederens opmærksomhed på medarbejdere og medarbejdernes uformelle organisering var afgørende for en positiv udvikling af produktiviteten ien organisation. Denne erkendelse har været grundlæggende for bl.a. Human Relations skolen, der I 30erne og 40erne fungerede som platform for forskning i gruppeprocesser og relationers betydning for motivation og trivsel I arbejdssammenhænge (Bakka & Fivelsdal, 2008, s. 8-10).

Med systemmetaforens større rummelighed for interpersonelle relationer og afhængighed, blev der større fokus på ledelse af forandrings- og beslutningsprocesser, men også på betydningen af beslutningsteori, der fremhæver det voksende fokus på organisationers begrænsede rationalitet, eksempelvis

”Muddling-through” (Lindblom, 1959) og ”Garbage-can” (Cohen, March & Olsen, 1972). Systemmetaforen satte også fokus på betydningen af kultur i organisationer (Katz & Kahn, 1978, Hofstede, 1980, 1992, 1994, Denison, 1990, Schein, 1992, 2004, Deal & Kennedy, 1982, 2000, Schultz, 2000, Thyssen, 2004), og magt (French & Raven, 1959, Morgan, 1986, Kanter, 1979, Foucault, 1975, Clegg & Haugaard, (Red.) 2009, Clegg, 2014).

På trods af det store fokus på forandringer og forandringsledelse er der udbredt enighed om, at ca. 70% af alle forandringsprocesser slår fejl (Kotter, 2008, Maurer, 2010, Vestergaard, 2016). Denne antagelse udfordres dog af kritik om, at opgørelserne ikke er empirisk underbyggede, eller kune fokuserer på bestemte kriterier for succes eller bestemte typer af forandringsprocesser (Hughes, 2011).

2.1.3. Mennesker som ledelsens genstandsfelt

Herfra voksede en række miljøer frem, som I årene omkring og efter Human Relations skolen forskede ud fra et arbejdspsykologisk perspektiv i relationers betydning i arbejdssammenhænge. Særligt markante var motivationsforskere som Abraham Maslow (1943) og Douglas McGregor (1957) med organisationsperspektiver, der satte fokus på forskellige menneskelige behovsformer og karaktertræk. I begge tilfældet kaldte deres konklusioner på en ledelsesform, der tog højde for det menneske, der skulle ledes og motiveres (Kousholt, 2014, s 63-5). I England forskede Tavistock Institute of Human Relations fra 1946 i organisationsudvikling med fokus på forandring og læring (Tavistock, 2017). I 1947 bidrog Kurt Lewin til denne produktionsrække I Tavistock-gruppen med sine perspektiver på gruppedynamikker. Hans arbejde skulle senere blive et fælles referencepunkt for både ledelsesteoretikere og aktionsforskere. Sidstnævnte uddybes i næste kapitel. I tiden herefter har gruppedynamikker været centrum for flere markante bidrag til organisationsteorien, særligt med fokus på samarbejde og

forandring (Ash, 1956, Tuckman, 1965, Janis, 1972, Milgram, 1974, Schein, 1988, Belbin, 1981, Katzenbach & Smith, 1993)[11].

Mening i kontekst af arbejde har en divers og nogle gange diffus italesættelse i akademisk litteratur. Forskning i mening knytter sig dog typisk til temaer som motivation eller værdier, og har bevæget sig fra en universel mod en mere kontekstuel definitionsramme. Før arbejdpsykologiens indtog var agendaen med at italesætte mening nemlig at undersøge: ”Hvad motiverer mennesker til at arbejde?” for at effektivisere og kapitalisere på denne viden, og fokus var på faktorer, der ikke havde med selve arbejdet at gøre. I højere grad tog man udgangspunkt i en forståelse af det arbejdende menneske som en rationel ”economic man”[12], og fokuserede derfor på samfundsøkonomiske og -normative ydre faktorer. Men med Hawthorne-studierne og udviklingen af Human Relations-skolen i løbet af 1930’erne og 40’erne rettedes fokus mere og mere mod selve arbejdet, den enkeltes selvrealisering og relationer på arbejdspladserne, og perspektivet prægedes i stedet af en forestilling om ”the social man”. Denne ”social man” motiveredes bedst, hvis han fik indflydelse på at ”(gen)skabe et meningsfuldt arbejde” (Kamp, 2011; s. 9-11). Siden har bl.a. den sociotekniske skole arbejdet med undersøgelse af ”det gode arbejde” og metoder til involvering, som særligt har været inspirerende for nordiske tilgange til at arbejde med udvikling af arbejde og arbejdspladser (Kamp, 2011; s. 12).

Systemteoretiske ledelses- og organisationsperspektiver berigedes i 80’erne og 90’erne især af læringsperspektiver (Shön & Argyris, 1978, 1996, Peters & Waterman, 1982). Læringsteorier er stadig markante i ledelses- og organisationstænkningen i dag (Illeris, 2004, Argote, 2011, Dixon, 2017) eksempelvis i form af anvendelsen af begrebet om mentale modeller ”(…) dybt nedlagte

[11] Men allerede i 1913 fandt franskmanden Max Ringelmann ud af at gruppemedlemmers arbejdsniveau faldt jo flere de arbejdede sammen (Kousholt, 2014b, s. 246)

[12] Ideen om ’economic man’ knyttes typisk til teoretikere som Henri Fayol og Frederic Taylor, som tilbød rationalistiske teorier om effektivisering af arbejde på baggrund af en antagelse om, at mennesker var rationelle og kunne træffe beslutninger på fuldstændige grundlag. Denne forståelse står som modsætning til Simons’ ’administrative man’, der er beskrevet ved ideer om ’satisficing’ og ’bounded rationality’ ovenfor.

antagelser, generaliseringer eller endog billeder eller forestillinger, som influerer på, hvordan vi forstår verden, og hvordan vi forholder os til den” (Senge, 1999; s. 17).

2.1.4. Leadership og management – lederens balancegang

I kølvandet på den stigende mængde litteratur om forandringsledelse blev det i begyndelsen af 80’erne vigtigt at fremhæve forskellen på leadership og management, der går ca. 30 år tilbage (Høpner, 2017, s. 40-1, Bakka & Fivelsdal, 2010; s. 190). Ledershipbegrebet er særligt kendt gennem udgivelser fra Abraham Zalenzik (1977) og Warren Bennis (1989, 2009, 2010), og gav anledning til en indkredsning i form af modeller over lederens personlighedstræk (Zalenzik, 1977) eller ledelsesstil (Lewin, Lippitt & White, 1939, Tannembaum & Warren, 1958, McGregor, 1957, Blake & Mouton, 1964, Hersey & Blanchard, 1969, så det blev muligt at kompetenceudvikle mere målrettet. Denne udvikling er fortsat, mens det meste der bliver skrevet om medarbejderen handler om, hvordan lederen kan håndtere forskellige medarbejdertyper (Hein, 2009). Managementdelen kobles især til lederroller og adfærd (Katz, 1955, Mintzberg, 1973, Bennis & Nanus, 1985, Adizes 2004, Johnsen, 2006, Mintzberg, 2009). Tilgangen er især repræsenteret i Henry Mintzbergs udgivelser (1976) og til den amerikanske Wharton Business School, men også Peter Druckers begreb om ”management by objectives” er essentiel i karakteristikken af mangementbegrebet (Høpner, 2017, s. 41-3), ligesom den er velbeskrevet i Erik Johnsens forfatterskab (Høpner, 2017, s. 47). Nyligt har andre forskere beskrevet de to positioner (Stacey, 2010) og sammenhængen herimellem (Kotter, 1990, 1996, Yukl, 2006). Managementbegrebet kobles ofte til styrings- eller governancebegrebet, der repræsenterer et mere top-down eller udefra-og-ind perspektiv (Sørensen & Torfing, 2006, Torfing, 2013, Greve, 2007, Serritslew, 2007, Lerborg, 2011, 2013, Andersen & Pedersen, 2014, Melander, 2014a, Berg-Sørensen, Grøn & Hansen, 2016, Ghin, Grøn & Kristiansen, 2017, Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017). I 2005 pointerede INSEAD professoren Paul Evans, at offentlige ledere

i Danmark er gode til management, ”til at gøre tingene rigtigt”, men mindre gode til leadership ”at gøre de rigtige ting” (Dybvad, 2005, s. 2).

I ledelse- og organisationsteori beskrives bredt og indgående, hvordan lederen skal agere, navigere og involvere sine medarbejdere (Dahl, 1999, Goleman, 2016), sine kolleger (Trillingsgaard, 2015, Grøn & Elmholdt, 2017, Bang, Midelfart, Molly-Søholm & Elmholdt, 2015) eller sine borgere (Boje, 2017, Jønsson, Baker, Jacobsen & Pedersen, 2015). Typisk beskrives disse anbefalinger til adfærd i relation til større eller mindre forandrings- eller udviklingsprocesser (Kousholt, 2014a, b, Kotter, 1996, Holm, 2012, Mauborgne & Kim, 1998, Vestergaard, 2011, 2012, 2013). Relativt lidt er beskrevet om medarbejderens rolle i at *lade sig involvere* eller *involvere sig* i ledelsesprocessen som en kvalificeret og aktiv del af ledelsesrelationen. Og dog er medarbejderen, både i den relationelle ledelse og i al anden ledelse, både lederens modsætning og forudsætning. Italesættelsen af medarbejderen opstod i 1950-60’erne som betegnelse for den offentligt ansatte, der ikke var formel leder. Inden da havde man kun ”ansatte”. Betegnelsen dækkede over ”et menneske, der kan formes, udvikles og dermed rationaliseres af lederen” (Rennison, 2014, s. 83).

2.2. Relationel ledelse- og organisationsteori

I relationel ledelse- og organisationsteori er det et næsten uomgængeligt skridt at beskæftige sig med Mary Parker Folletts forskning fra begyndelsen af det 20. Århundrede (særligt udgivelserne i 1924, 1926 og 1946 er interessante denne sammenhæng). Follet skiller sig ud i historien om udvikling af forståelser om ledelse og organisering, fordi langt det meste af den forskning, der udgives på området efter hendes tid er baseret på hendes arbejde. Hendes publikationer bidrager generelt til forståelse af participatorisk ledelse, gruppedynamikker, magt og decentralisering af beslutningskraft og udmærker sig ved at koble mekaniske og mere humanistiske perspektiver i hendes begrebsapparat. En sådan kobling var progressiv for hendes samtid, og brød med mere tidligere mere funktionalistiske perspektiver som

Fordisme og Taylorisme. Modsat lå det dog fint i tråd med eksemplevis Chester Barnards udgivelser om “The Functions of the Executive” og resten af human relations skolens arbejdspsykologiske perspektiv, der dog først fik sit gennembrud omkring 1960’erne (Rasmussen et al. 2015).

Med udviklingen i 80’erne og 90’erne omkring distribueret eller decentral ledelse begyndte en bevægelse af ledelse fra lederen ud i relationer, hvor ledelse anses som udøvet i sociale processer. Det kan ses som et forsøg på at håndtere kompleksiteten i vidensamfundet på det moderne arbejdsmarked, fordi tilrettelæggelse, koordinering og prioritering uddelegeres. Derfor går ledelse fra at handle om direkte styring til at dreje sig om at facilitere medarbejdernes og fællesskabets måde at skabe mening om deres gerning på (Elmholdt, et al. 2013; s. 55-6). Derfor ses ledelse som det, der skaber ”retning, koordinering og forpligtigelse” i arbejdsfællesskaber (Elmholdt et al., 2013; s. 222, Trillingsgaard, 2010, 2015).

Systemteorierne har i høj grad været en konvergerende faktor i udviklingen af ledelse- og organisationsteori siden (Rasmussen et al., 2015, s. 36-7), og gav anledning til fokus på ledelse som håndtering af adfærd, relationer, kommunikation og begrænsninger eller relationer til organisationens omverden. Særligt Pfeffer og Salancik lod sig inspirere heraf til udviklingen af den organisationsteoretiske tradition Organizational Developement (OD) (1978), der egentlig udspringer af Kurt Lewins arbejde med gruppedynamikker i 30’erne, men som også er kendetegnet af bl.a. Chris Argyris (1964, 1965) og Warren Bennis (1985). Systemperspektivet bygger på en grundlæggende antagelse om ”positiv synergi”, der kan optimeres ud fra en holistisk tilgang til forandring (Rasmussen et al., 2015, s. 37). På baggrund herfa er afledt en række bidrag omkring læring (Senge, 1990, Argyris & Schön, 1978, 1996, Bateson, 1972), organisationspsykologi og meningsskabelse eller konstruktioner af mening i organisationer (Maturana & Varela, 1987, Luhmann, 1997, Weick, 1964, Hersted & Gergen, 2016, Hammer & Høpner, 2014, Hernes, 2014, Storch, 2012). I den lærende organisation stiger fokus på lederens personlighed og fremtoning, og

medarbejdere er tættere knyttet til deres arbejde, og til organisationen end nogensinde før. Samtidig ses et stigende fokus på mening i ledelse og involvering af medarbejdere i organisationens udvikling (Hildebrandt, 1997, s. 25). Eksempelvis har dagsordenen om behovet for at lære været markant i organisationsforskning gennem 1990’erne (Senge, 1990, 1994), og ambitionen om ”livslang læring” lever i dag i bedste velgående (Rennison, 2014, s. 197, Undervisningsministeriet, 2007). Perspektiverne afkrævede generelt en ledelsesfunktion, der ikke kun rettede fokus indad i organisationer, men ligeledes kunne tage ledelse på den gensidighed med omverdenen, der medførte afhængighed, påvirkelighed og uforudsigelighed (Kousholt, 2014, s. 72-4). Generelt præges forestillinger om organisationer af en antagelse om kontinuerlig forandring som et vilkår og et fokus på ”becoming” frem for ”being” (Rasmussen et al., 2015, 31), når både organisationer skal kendetegnes og processer skal tilrettelægges og faciliteres.

Som nævnt ovenfor havde Follett allerede beskrevet betydningen af relationer i sine udgivelser I begyndelsen af 1900 tallet. Hendes udgivelser inspirerede dog langt senere den amerikanske ledelsesforsker Karl E. Weick, der i løbet af 60’erne skrev sine første socialpsykologiske bidrag til organisations- og ledelseslitteraturen (Weick, 1974, 1989a, b, 1995, 1998, Weick & Quinn, 1999). Weick er særligt optaget af Follets perspektiver på beskrivelsen af dynamiske, emergerende processer, der altid må tilpasses, fordi relationer i og med menneskelige fællesskaber i organisationer altid er unikke og uforudsigelige. Follet pointerer netop det uforudsigelige i den gensidige påvirkning, der sker mellem mennesker, fordi de kommer til stede sammen, før, i og under mødet med hinanden:

> *I never react to you but to you-plus-me; or to be more accurate, it is I-plusyou reacting to you-plus-me. ”I” can never influence ”you” because you have already influenced me; that is, in the very proces of meeting, we both become something different. It begins even before we meet, in the anticipation of meeting (Follett, 1924 i Weick, 1995, s. 33)*

Denne gensidige udviklende fortolkning pointerer, at mennesker skaber verden, og verden skaber mennesker. ”If this is ontological oscilliation, so be it. It seems to

work” (Weick, 1995a, s. 37). Det relationelle perspektiv på ledelse- og organisationsteori har på lignende vis et særdeles stærkt fokus på processer, som afgørende for understøttelse af værdi i udvikling og forandring (Schwartz, 1994, Schein, 1988, Storch, 2010, Madsen, 2016, Vestergaard, 2016, Hersted, Laustsen & Obel, 2011).

2.2.1. Relationer og forandring i organisationer

Det relationelle perspektiv er mindre ordnet og mere organisk end traditionel ledelse- og organisationsteori. Det udfordrer den mekaniske organiseringsform (Rasmussen et al., 2015, s. 25) og opgørelsen af organisationer i diagrammer, der viser fælles mål og stabil arbejdsdeling (Hammer & Høpner, 2014, s. 12, 34). Organisering findes, fordi variation altid er begrænset af de sammenhænge, der findes i konteksten, og derfor er der ikke behov for formelle hierarkier og regler for at skabe orden (Weick, 1989c, s. 243-4). Organisationer er konstant i bevægelser, der fungerer som en slags ”meshwork” (Ingold i Rasmussen et al., 2015) og fordrer læring, fordi ”(…) medarbejdere i organisationen hele tiden deler og bytter ressourcer med eksterne parter, eksempelvis i form af kunder, samarbejdspartnere, interessenter og konkurrenter og med hinanden og på den måde næsten ubemærket - skaber forandring” (Rasmussen et al., 2015, s. 21). perspektiver skaber et øget fokus på sprog, kommunikation og fortælling som redskab for god ledelse (Denning, 2007, Boje, 2008, Pauley & Pauley, 2009, Hayes, 2010, Rennison, 2011, Pjetursson, 2011, Jørgensen, 2012, Castells, 2013, Health, 2013, Cornelissen, 2017).

Med Weicks hovedværk i 1979[13] udfordrede han generelt den traditionelle organisationsteori, der på daværende tidspunkt overvejende anlagde en funktionalistisk forståelse af både organisation og ledelse. Hans teori startede en trend med at bruge aktive verber, som åbnede en ny måde at forstå dynamikker i

[13] Værket The Social Psycology of Organizing stod som modsætning til Katz og Kahns The Social Psychology of Organizations (1966).

organisationer på, fordi han ønskede at beskrive en aktiv organisation, som reagerer både kognitivt og emotionelt på stress og afbrydelser (Weick, 1989c, s. 247), og som altid er i bevægelse. Bevægelserne udgøres og stimuleres af alle de mønstre af relationer, der findes i og omkring organisationen (Hammer & Høpner, 2014, s. 37), og udvikling foregår kontinuerligt som naturlig effekt af denne bevægelse eller dynamik. Weick sætter sit perspektiv om kontinuerlig forandring som modsætning til episodisk forandring, som han bl.a. forbinder med Kurt Lewins ”unfreeze-move-freeze”-model. I stedet foreslår han en ”freeze-rebalance-unfreeze”- model, som ser betydningen af at fastholde forandring(er), der altid allerede er i gang, så det er muligt at træde ud af strømmen og reflektere herover og rebalancere forståelse, inden forandringen slippes (Weick & Quinn, 1999, s. 372). Når Weick taler om at organisere, er det noget andet end en organisation, og alligevel hænger det sammen hermed. Organisering henviser til en igangværende proces, hvor aktører skaber mening ved at kategorisere det, de møder. Kategoriseringen har til formål at skabe orden, og den enactes gennem fortællinger, der skal retfærdiggøre, hvorfor noget tillægges opmærksomhed og værdi frem for andet (Weick, 1989c, s. 245). Det er denne kontinuerlige organisering, der udgør organisationer.

Meget ledelse- og organisationsteori, der er skrevet efter 1980’erne og 90erne er inspireret af ”institutions matter”-tilgangen, som eksempelvis har givet anledning til historisk og ny-institutionalistisk organisationsteori (Svendsen, 2012, s. 18; Ejersbo & Greve, 2014, s. 84-5). Generelt beskrives institutioner: som mere eller mindre synlige stabiliseringer af mening, I form af regelsæt, der kan udtrykkes eksplicit som organisationsenheder, roller, eller procedurer (Klausen, 2014, Ejersbo & Greve, 2014. Indenfor forskning i social- og samfundsøkonomi forstås begreber som tillid som en uformel institution (Svendsen, 2012, s. 16, 26). Det betyder, at ideer i det organisatoriske felt kan opstå uden (tydelig) tilknytning til en bestemt organisatorisk institution, men stadig yde indflydelse på meningsdannelse som følge af deres udbredelse i feltet. I den ny-institutionalistiske forståelse henviser institutionalisering til den proces, hvorigennem ideer, som inspiration til mening,

stabiliseres i en eller anden form i en social kontekst (Powell, 2007, s. 1-2). Weick tilbyder også et perspektiv på stabiliseringsprocesser gennem sin relationelt orienterede meningsdannelsesteori, men han er mindre optaget af, hvor ideer stimuleres fra. Herimod tilbyder de ny-instutionalistiske organisationsteorier perspektiver på, hvordan stabilisering af ideer foregår som oversættelse, eller materialiseringsprocesser, af rejsende ideer i et organisatorisk felt[14] (Czarniawska & Joerges, 1996; Powell, 2007, s. 3., Ejersbo & Greve, 2014, s. 20-21, 91). Homogenisering i organisatorisk felt sker som følge af stiafhængigheden og kan foregå som følge af magtudøvelse (coercive isomorphism), efterligning (mimetic isomorphism) eller som normativ homogenisering (normative isomorphism) (DiMaggio & Powell, 1983, s. 147; Powell, 2007, s. 3-4; Ejersbo & Greve, 2014, s. 84, Thelen, 1999, 2009). Sidstnævnte ses eksempelvis ved professionalisering (Czarniawska & Joerges, 1996, s. 38). Kritiske skilleveje belyses i litteraturen om historisk institutionalisme som relativt drastiske. Eksempelvis nævner Ejersbo og Greve 1970’ernes finansielle krise og 1980’ernes modernisering som en ”formativ periode, der skabte et nyt spor”, der særligt var knyttet til styring, rationalitet, kvalitet, effektivitet, frit valg, markedsgørelse og resultatorientering (performance) (2014, s. 21-3, 28, 101). De stier, som institutioners udvikling følger, kan brydes op af ”pludseligt opståede turbulente situationer, hvor der opstår et antal muligheder for handlinger og dermed åbner sig nye veje” (s. 84). Skillevejene kan dog også være af mindre drastisk eller omfattende karakter.

2.2.2. Ledelsesudvikling

Professionaliseringen af de offentlige ledere begyndte i 1980erne og er stadig højt prioriteret i dag (jf. eg. Ledelseskommissionens foreløbige arbejde). I løbet af 80’erne var der dog et stigende fokus på at ”fremme og udvikle lederemner” (Ejersbo & Greve, 2014, 134-7) og ansætte ledere, som viste interesse eller talent for ledelse.

[14] Teorien er inspireret af Berger og Luckmanns konstruktivisme, men i kapitel 5 argumenterer jeg for, hvordan deres ideer kan forstås i en hermeneutisk inspireret analyse.

Det blev også i højere grad en prioritet, at lederen skulle bedrive ”personaleledelse” (Ejersbo & Greve, 2014, s. 134-7) og kunne bevæge sig væk fra rollen som ”tjenestemand” til rollen som fremsynet ”professionel leder” (Rennison, 2014, s. 81, 106, 109, Hansen, 2013, s. 74). Først og fremmest var det et markant skifte, at man efter 1980’erne alment set opfattede ledelse som en selvstændig og vigtig profession, som man kunne uddanne sig til gennem de formelle offentlige lederuddannelser. På trods heraf var det dog de færreste offentlige ledere, der var ledere på fuld tid (Rennison, 2014, s. 248-9). Her ser vi særligt inspirationen fra NPM, der sigtede mod, at lederne både skulle være fri til, men også tvinges til at praktisere ledelse (Greve, 2012a, insp. af Kettl, 1997). Lederuddannelserne etableredes formelt i løbet af 90’erne i Danmark, og det stærke fokus på ledelse udbyggedes med ”stigende vilje til at investere” i denne strategi (Hansen, 2013, s. 74). Særlig markant var det, at den strategiske ledelse med NPM blev skilt fra driften, og at forsøg med at reducere kompleksitet manifesterede sig ved idealet om én organisation til én opgave, mål- og incitamentsstyring (Torfing, 2013, s. 208-9). Efter strukturreformen har kommunerne, både decentralt og centralt, højere fokus på udviklings- og forandringsledelse (hhv. 58% mere og 80% mere) (Hansen et al., 2008, s. 116). Ønsket om at styrke kompetencer i den nye kommunestruktur indebar ligeledes konsekvenser for forestillinger om ledelse. Fordi kompetencer er nært knyttet til personer, kræves det, at ”medarbejdere kan træde ind i rollen som deres egen leder”, og får ”frihedsrum” til at forme deres arbejde (Christoffersen, 2005, s. 20). Ønsket om at fremme selvledelse hos medarbejderne er dog ikke umiddebart understøttet af formel kompetencegivende uddannelse i ledelse eller eksplicitering af karakteren af medarbejdernes position og forventninger til adfærd i ledelsesrelationer.

Som nævnt i afhandlingens indledning, viser nyere undersøgelser, at de fleste offentlige ledere har en lederuddannelse i dag. Imidlertid påpeger nogle forskere, at ”(…) det forøgede akademiske uddannelsesniveau hos ledere og medarbejdere i organisationer tilsyneladende ikke fører til en tilsvarende aktiv anvendelse af

moderne organisationsteori, men måske i højere grad til implementering af diverse modeprægede teknikker” (Rasmussen et al., 2015, s. 38). Herudover er der stadig en markant forskel på fordeling af uddannelse og formel træning i ledelse for ledere og medarbejdere, med en stærk overvægt til den første gruppe. Det betyder, at ledere og medarbejder må antages at have et vidt forskelligt viden- og færdighedsgrundlag for at indgå i ledelse. 2011 lavede Harvard Business Review to udgivelser med genoptryk af hhv. de 10 vigtigste artikler omkring lederskab og om forandringsledelse. Fælles for alle artikler er, at de hovedsageligt fokuserer på den formelle leders rolle, adfærd og handlemuligheder. Medarbejderne omtales som en del af den kontekst, som lederen skal agere i forhold til, både for at styrke og udvikle sit lederskab og for at skabe forandringer. Selvom artiklerne flere steder beskriver behovet for at involvere medarbejderne i ledelsesrelationer og forandringsprocesser, er det meget få steder, hvor medarbejdernes forudsætninger i form af organisatoriske strukturer og kompetenceudvikling til deltagelse i ledelsesprocesser og ledelsesrelationer diskuteres (se også nedenfor).

2.2.3. Ledelse af relationer på tværs i det komplekse videns- og netværkssamfund

Behovet for at navigere i den stigende kompleksitet og udforske nye synergimuligheder i organisationer motiverede omkring årtusindeskiftet en opmærksomhed på ”acelleration” og strategi i forandringsledelse (Kotter, 2015), netværksledelse (Sandstrøm, 2003, Danelund, 2005, Bay, 2008) og former for uddelegeret, delt (Yukl, 1989, Pearce & Sims, 2001, Pearce & Conger, 2002) eller samarbejdende (Kanter, 1994, 2003, Archer & Cameron, 2008) ledelse. På baggrund heraf opstod også tilgange som selvledelse (Andersen, 2006, Neck & Houghton, 2006, Neck & Manz, 2007, Kürstein, Andersen, Haslebo, Jensen, Tynell, Ipsen & Delay, 2010), distribueret ledelse (Miller, 1990, Sørensen & Petersen, 2017, Jakobsen, Kjeldsen & Pallesen, 2016, Nielsen, 2017) og demokratisk eller deltagende

ledelse[15] (Heckscher, 1995, Drucker, 2004). De mange nye ledelsesteorier sætter alle relationer i centrum for den ledelsesform, de karakteriserer, men med forskellige baggrunde og agendaer.

I netværks- (Bay, 2009) og vidensamfundet anvendes de markante informationsteknologiske udviklinger til at dele og udvikle viden og information på tværs af geografiske grænser (Lerborg, 2010, s. 14). Det blev en naturlig del af ledelsens forpligtigelse at arbejde med etiske dagsordener (Bak, 1996, Haslebo & Haslebo, 2007), employer og corporate branding (Hatch & Schultz, 2008, Sandstrøm, 2003) og værdier (Schultz, 1997, 2000, Thyssen, 2004) som led i at profilere og udvikle organisation og ledere/medarbejdere. Fokus på innovation (Drucker, 1986; Hamel & Prahalad, 1996; Hamel, 2007; Gallo, 2011), læring og den lærende organisation voksede markant (Hildebrandt, 1997, s 12), og særligt Senges bog om ”den femte disciplin” var med til at sætte fart i dagsordenen omkring udvikling og forandring i organisationer (1990).

Kompleksiteten i arbejdet øges, fordi det hyperkomplekse videnssamfund (Qvortrup, 2000) ikke alene fordrer en relateren mellem mennesker på arbejdsmarkedet, men ligeledes fordrer en relation mellem perspektiver og fagligheder (Zeiter, 2016, s. 161). Denne fordring kommer særligt til udtryk i 00’ernes optagethed af samarbejde på tværs[16] og udfordrer med en paradigmeskiftende ambition om ”synergetiske samspil”, der krydser fagprofessionelle og organisatoriske grænser, både i professionstænkning og praksisforskning (Jungert, 2013, Zeitler, 2016, s. 157, Højholdt, 2009, 2016, Elmholdt, Keller & Tanggaard, 2013) og i agil og innovativ samarbejds- eller netværksbaseret organisering generelt (Sørensen & Torfing, 2006, Gittell, 2012, Barrett, 2014, Elmholdt & Foghsgaard, 2014, Vestergaard, 2016). Synergien i samspillet kommer ligeledes til udtryk i en opblomstring i publikationer

[15] Udtrykket ”demokratisk ledelse” forbindes dog også ofte med Kurt Lewins 3 ledertyper, som er beskrevet med kollegerne Ronald Lippitt og Ralph K. White i 1939

[16] Selve ideen om interdisciplinaritet (Jungert 2013) har fundet sted i videnskabsteoretiske diskussioner siden 50’erne, hvor den særligt handlede om at se på tværs af humanvidenskab og naturvidenskab (Zeitler, 2016, s. 160)

om grupper eller teams og gruppeprocesser, særligt med fokus på ledergrupper (Trillingsgaard, 2005, 2011, 2015, Holm, 2012, Grøn & Elmholdt, 2017; Elmholdt, Bang, Midelfart & Molly-Søholm, 2015). Synergien italesættes eksempelvis som kreativitet og innovation[17] (Scharmer, 2007, Gundersen, 2008, Plum, 2010, Tangaard & Stadil, 2012, Tangaard, 2014), anvendelse af forskelskraft (Andesen & Buch, 2014), forandringskapacitet (Nielsen, Jørgensen & Munch-Hansen, 2008) og generel performance (Losada & Heaphy, 2009, Katzenbach & Kahn, 2010, Pentland, 2012, Hawkins, 2014, Stack, 2015).

Ideen om synergi og facilitering heraf har ligeledes motiveret et stigende fokus på ledelse som et relationelt eller socialt fænomen i ledelses-og organisationsteori (Weick, 1995, Stacey, 1996, Johnsen, 2008, Trillingsgaard, 2010, 2015, Gittell, 2010, Elmholdt & Tangaard, 2011, Olsen, 2012, Larsen, 2012, Elmholdt, Keller & Tanggard, 2013, Hornstrup & Johansen, 2013, Melander, 2013, Hornstrup, 2014, Barrett, 2014, Hornstrup & Madsen, 2015, Hersted & Gergen, 2016). Det relationsbaserede eller sociale fokus er ligeledes fremtrædende gennem forskning i udvikling af organisationers sociale kapital (Putnam, 2000, Svendsen & Svendsen, 2006, Olsen, Thoft, Hasle & Kristensen, 2008, Arbejdsmiljørådet, 2015), eller tillid (Thygesen, Vallentin & Raffnsøe, 2011, Svendsen, 2012, Thygesen & Kampmann, 2013, Thygesen & Valentin, 2017).

Siden 1990 har det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) undersøgt danskernes trivsel[18] på arbejdsmarkedet[19]. Rapporten behandler særligt mening I relation til faktorer som vigtighed af arbejdet, arbejdsrelateret selvtillid, engagement, indflydelse, jobtilfredshed og social kapital (Madslund & Rydahl, 2011,

[17] Elisabeth Plum introducerer begrebet ”Innoversity” som udtryk for perspektivet om, at ”mangfoldighed giver ny viden, nye kontakter, rejser nye spørgsmål og skaber nye absorberingsmuligheder og nye løsninger” (2010, s. 43f)

[18] Undersøgelserne baserer sig på besvarelser fra lønmodtagere og selvstændige, som vurderer deres egen oplevelse af trivsel, forstået som arbejdsmiljø og helbred i arbejdet (Madslund & Rydahl, 2011, s. 6)

[19] Som led i at undersøge betydningen af mening med arbejdet er det særligt forskningscenterets undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø og heraf det, der knyttes til oplevelser af mening, som jeg inddrager.

s. 6). Herudover er det interessant, at NFA fastslår, at videnarbejdere har ”større risiko end andre for at gå ned med flaget, hvis deres arbejde ikke er givende” (Arre, 2012, s. 1). Dette er paradoksalt eftersom forskning viser, at arbejdet generelt fylder mere og mere i menneskers liv (Jacobsen & Tonboe, 2004; s. 12). En stor del af de mennesker, der er ansat i ledelsesrummet[20], hører under den kategori, der betegnes som videnarbejdere. Undersøgelsen fastslår, at selvom mange oplever øget ledelsesmæssig støtte, så vurderes det generelt, at ”følelsesmæssige krav I arbejdet er steget og (...) mening i arbejdet er faldet” (Madslund & Rydahl, 2011, s. 7). Endvidere viser resultaterne, at danskerne oplever deres arbejde som mindre vigtigt i 2010 end i 2005 (Clausen, 2011, s. 1). I forlængelse heraf belastes de offentlige ressourcer markant af et stigende antal sygemeldte offentligt ansatte, der lider af arbejdsrelateret stress. Her viser forskning en mulig sammenhæng med ovenfornævnte nedgang i oplevelsen af mening, fordi den konkluderer at manglende gennemskuelighed og oplevelse af uretfærdighed er de primære stressudløsende faktorer (Grynderup et al., 2013). Noget tyder altså her på behov for forandringer i selve organiseringen af sektoren.

2.3. Offentlig ledelse. Hvad er det? Hvad kan det?

For at ledelse kan blive meningsfuldt, skal der være både et noget og et nogle, der skaber fremdrift. De nogle, der skaber fremdrift, er de offentlige ledere, medarbejdere og politikere, og det noget, jeg tænker på, er eksistensberettigelsen eller formålet med sektoren og ledelsesrummet i den kommunale administration.

[20] Begrebet ledelsesrum er inspireret af professor Kurt Klaudi Klausen og henviser til et ledelsesmæssigt og strategisk råderum, der findes i en given organisatorisk kontekst. Ifølge Klausen kan ledelsesrummet forstås som en del af ”det institutionelle setup”, som er ”historisk givet og udgøres af de strukturelle rammer (...) der er retningsgivende for, hvad der er muligt, hvad der anses som legitim ledelsesmæssig adfærd” (2014, s. 36-9)

Altså; hvad er det egentlig for et samfundsprojekt, sektoren er organiseret omkring i Danmark? Og betyder dette noget for ledere og medarbejdere i dag?

Udbyttet af ”det offentlige” eller ”den offentlige sektor” er svært at definere som en entydig størrelse, fordi det både indebærer synlige produkter, og en række kulturelle og sociale karakteristika. Selvom dele af dette udbydes af andre, kan det samlede produkt næppe udsættes for konkurrence, hvilket nok er den afgørende faktor for sektorens levetid og forholdsvist brede opbakning. De offentlige ydelser skabes ikke kun for at tilfredsstille den enkelte borger, men fordi de vurderes at være gavnlige for samfundet som helhed. Derfor udgør den samlede værdi af en ydelse både værdien for den enkelte og værdien for fællesskabet på baggrund af underliggende antagelser om, hvad borgere har brug for, for at trives og for at samfundsfællesskabet trives. Således bygger velfærdssamfundet altså på antagelser om, hvad det er værd ”at stræbe efter” (Majgaard, 2014; s. 482).

Henvisningen til den politiske ledelse af sektoren er et typisk parameter for at karakterisere den offentlige ledelse. Særligt, fordi den herigennem står som modsætning til den private. Rennison beskriver den offentlige ledelse som i en kontinuerlig bevægelse mellem ”efterligning af” og ”afstandstagen til” den private sektor i en form for had-kærlighedsforhold, der drives af:

> *det offentliges begær efter det private – et begær, der får sin kraft gennem erkendelsen af, at det, der begæres, alligevel ikke kan nås. Det offentlige bliver ikke privat, men det lader sig inspirere og indoptager derved det private på sin side af forskellen (2014, s. 147)*

Sammenligningen med og kontrasten til den private sektor afspejler på den ene side ”en vis misundelse over den private ledelses mindre komplicerede verden” (Danmarks Forvaltningshøjskole i Rennison, 2014, s. 116), mens der på den anden side erkendes, at der er tale om to formåls- og funktionsmæssigt ”forskellige verdener” (Rennison, 2014, s. 115). Hvor det private traditionelt er optaget af mekanismen ”penge ind – penge ud”, kan det offentlige bedre beskrives med mekanismen ”penge ind – service ud” (Bach, 2009, s. 22-23). Mekanismen er årsag

til, at offentlige organisationer, modsat private, kan overleve længe på politisk legitimitet uden at være økonomisk rentable, om end der i dag er større opmærksomhed på, at offentlige organisationer skal bevise deres eksistensberettigelse end tidligere (Klausen, 2001, s. 20-1). Netop dette krav til de offentlige arbejdspladser er med til at sætte strategi eller orientering mod fremtiden på dagsordenen for ledere og medarbejdere, fordi de konstant skal være ’et skridt foran for ikke at være bagud’ (Rennison, 2014, s. 127). Således er det grundlæggende den offentlige ledelses særlige karakter, at den balancerer i et rum mellem politik, hvilket kræver legitimitet, og produktion, som kræver effektivitet.

Arketyperne på medarbejdere og ledere i det private og det offentlige kan forstås på baggrund af betegnelser som ”den private handelsmand” og ”tjenestemanden”. Hvor den førstes virke er ”præstationsbetinget”, har karaktermæssig ”autonomi” og er motiveret af ”fortjeneste/ikke fortjeneste” og ”forretningsmæssige” hensyn, er den anden motiveret af det ”samfundsmæssige hensyn”, ”lovlighed”, ”objektivitet” og ”neutralitet”, uden optagethed af fortjeneste. Tjenestemandsfunktionen en typisk livstidsansættelse (Rennison, 2014, s. 60), eller et ”livskald” (s. 55), og den er historisk forbundet med en særlig etik, der antager det som selvfølgeligt, at: ”forvaltningen og embedsmændene skal være det lovlydige, loyale og (politisk) neutrale instrument, der samvittighedsfuldt og professionelt udfører de beslutninger, som politikerne har truffet på vegne af folkestyret” (Klausen, 2001, s. 58).

I perioden efter 2. Verdenskrig betyder det stigende fokus på rationalisering, at den offentlige ledelse i højere og højere grad bliver interesseret i at lære af den idealiserede private, der dog stadig anskues som havende markant forskellige grundbetingelser end den offentlige. Hvor den private leder typisk var legitimeret som leder gennem sit ejerskab af virksomheden, var den offentlige leder forvalteren, der var ”forlenet med magtbeføjelser og med faglig indsigt i regelværk og lovgivning”. Den offentlige leder var derfor ikke født leder, sådan som den private

leder oftest var det. Den offentlige leder legitimeredes, fordi han var den dygtigste til sit arbejde (faglighed) (Johnsen, 1998, s. 3). Ledelse forstås som opgaven med at overse og fordele opgaver, hjælpe ved svære afgørelser og administrere ressourcer i egen organisation (Torfing, 2013, s. 210). I erkendelsen af, at kontekster for ledelse var forskellige, var det nødvendigt at udvikle ”lederværktøjer”, som kunne hjælpe med at afklare det lokale ledelsesrum og give ”legitimitet” til ledelse (Ejersbo & Greve, 2014, s. 140). Allerede i løbet af 1960’erne blev den rationalistiske, teknokratiske ledelse udviklet fra primært at være reaktiv til også at være proaktiv med perspektiver om, at ledelse ikke alene kunne tilpasse til nutiden, men også være med til at forme fremtiden. På basis af disse perspektiver sattes en dagsorden omkring ”planlægning” med henblik på at skabe en ønsket retning for de offentlige organisationer (Johnsen, 1996, s. 6). Planlægningstanken udvikledes videre med inspiration fra internationale strømninger, der nu rettede opmærksomheden på at strukturere, planlægge og effektivisere både opgaver og processer, hvilket skulle vise sig særdeles afgørende for ledelsesrummet.

2.4. Paradigmer for offentlig administration

I løbet af de sidste 100 år har forestillinger om offentlige administration, og dermed forestillinger om ledelse af offentlig opgaveløsning, udviklet sig markant. Denne udvikling skyldes i høj grad en udvikling i de paradigmer, der fungerer som logikker for forestillinger om, hvordan offentlig forvaltning eller ledelse er god. Nedenfor opridser jeg 3 særligt markante paradigmer; Old Public Administration, New Public Administration og New Public Governance, der har guidet forståelsen af offentlige opgaver, organisering og forståelse af ledelsesrelationer. Som med ledelse- og organisationsteorier skal disse paradigmer ikke ses som afgrænsede erstatninger for hinanden, men som kendetegnet af en dialektisk og akkumulerende udvikling.

2.4.1. Old Public Administration

Old Public Administration (OPA) knyttes til tiden omkring 2. Verdenskrig, hvor den offentlige sektor var i rivende udvikling, særligt i de nordeuropæiske lande (Torfing, 2013, s. 206). Behovet for at opbygge en stærk og velfungerende administration af de mange nye offentlige opgaver og den nye position for staten i samfundet krævede en strategi, der kunne homogenisere og skabe sammenhæng. Udviklingen gav anledning til at adoptere et styringsparadigme, der kunne institutionalisere og ordne sektoren. Det ”bureaukratiske styringsparadigme” er affødt af behovet for at ordne og formalisere organiseringen af de professionelle. Paradigmet har udviklet sig over nogle århundreder, i nyere form hos Weber, som særligt gjorde bureaukratiet efterstræbelsesværdigt for offentlig organisation efter 1930’erne. Lerborg krediterer OPA med udviklingen af begrebet om retsstaten, som forudsætter en lige behandling af alle borgere og fostrer begreber om den ”pligtopfyldende embedsmand” og den ordnede organisation. På den anden side skaber bureaukratiet sidenhen også problemer med ”skrankepaver, papirnussere, ineffektivitet, regler for reglernes skyld” (Lerborg, 2011, s. 69). Det bureaukratiske paradigme bygger videre på (men erstatter ikke) det ældste paradigme for styring af den offentlige sektor: ”det professionelle styringsparadigme”, som kan spores tilbage til antikken (Lerborg, 2011, s. 68-9).

I løbet af 1960’erne indførtes rammestyring i staten og i 1970’erne også i kommunerne. Rammestyringen bygger på en forestilling om, at den ”politiske ledelse fastlægger de overordnede mål og rammer, hvorefter det er op til embedsmændene og i særdeleshed den daglige ledelse på institutions- og virksomhedsniveau at disponere de tildelte ressourcer på den måde, der giver det bedste resultat”. Forestillingen er således, at politikerne sætter rammen, og de, der ved mest om driften, disponerer midlerne. I kommunalt regi indebærer rammestyringen, at forvaltningerne modtager penge fra staten, som de kan disponere inden for nogle fastlagte rammer. Kommunerne kan endvidere gentage

denne praksis i forhold til kommunale virksomheder og institutioner. Ved indførelsen af rammestyring kunne kommunerne disponere relativt frit over de bevilligede midler, for eksempel overføre fra et år til et andet og fordele mellem konti. Til gengæld var de forpligtigede på at løse deres opgaver (Christensen, 2013, s. 13-16).

2.4.2. New Public Management

Omkring 1970 opstod reaktioner på logikkerne i OPA paradigmet. Kritiken lød særligt på, at staten havde vokset sig for stor og fungerede som en ”klods om benet på markedet”. I denne konservative forståelse lå en antagelse om, at staten primært handler på basis af egoistiske logikker og tilgodeser egne interne administrative behov frem for de behov, der findes i det brede samfund. Løsningen var, at markedet skulle spille en større rolle, og staten gøres mindre (Svendsen, 2009, s. 44-5, Hansen, 2013, s.57), og den stat, der var, skulle hertil ”markedsgøres” (Ejersbo & Greve, 2014, s. 27). I kølvandet på dette perspektiv opstod en række initiativer til forandring af den offentlige sektor, som typisk samles under betegnelsen New Public Management (NPM). NPM-paradigmets[21] opfattelse af den offentlige sektor er radikalt anderledes end den, vi ser i OPA’s weberske bureaukratimodel (Greve, 2002, s. 6). Helt grundlæggende betød NPM en tilførsel af inspiration til fokus på centrale faktorer i den private ledelse, som var markant anderledes end de faktorer, der normalt var fokus for den offentlige – eksempelvis konkurrence og koncernledelse.

En markant forandring, der tilskrives NPM, er italesættelsen af ”brugeres” og ”kunders” ”frie valg” af ”varer” i form af offentlig service. ”I den gamle bureaukratiske offentlige sektor var det politikerne og vælgerne, der skulle adlydes. Under NPM er de offentlige organisationer meget opmærksomme på, hvem deres målgruppe er”, og med målgruppe henvises nu til borgerne (Greve, 2002, s. 5). Italesættelser af ”service” blev også mere og mere markante, selvom de havde eksisteret i relation til sektorens produktion siden 80’erne. Privatisering og

[21] NPM er ikke en samlet teori, men en række teorier, der er samlet under NPM som fællesbetegnelse (Greve, 2002, s. 1)

markedsgørelse medførte, sammen med den rivende teknologiske udvikling, at ”serviceydelser” havde udviklet sig til ”et vigtigt strategisk emne”, hvilket aktualiserede begreber som ”servicekvalitet”, og styrkede fokus på kunder (Mattson, 1997, s. 176-7). Som følge heraf skete en positionering af lokale folkevalgte, i rollen som ”serviceproducenter”, ikke altid prioritere de nære, lokalpatriotiske løsninger, men må sigte efter ”stordriftsfordele” (Christoffersen & Klausen, 2012, s. 33) og minimumsstandarder for serviceudbud, hvilket var med til at foredre en homogenisering af den kommunale organisering (Klausen, 2013, s. 25) og skabe ”kompetenceintensiv velfærdsservice (Christoffersen, 2005, s. 20). Stigende fokus på marked og konkurrencedygtige services var dog ikke forbeholt den offentlige ledelse, men afspejlede et mere generelt boost omkring årtusindskiftet (Normann, 2001). I løbet af perioden steg fokus på anvendelse af målingsinstrumenter til at vurdere ”output” og ”kvalitet”, men også, som noget nyt, ”outcome” og ”impact”. Begge målinger trækker på amerikanske ideer om performance measurement og performance management (Rennison, 2014, s. 158), som eksempelvis også kendes i tilgange som LEAN (Womack, Roos & Jones 1990, Womack & Jones 1996). Hvor performance management systemer i dag ikke ubetinget vurderes at være værdiskabende (Flensborg, 2015, Elmholdt, Birk & Børgesen, 2015), har LEAN i højere grad fundet en plads i kobling med mere relationelt orienterede og mere langsigtede ledelse- og organisationsteorier (Nørgaard, 2009, Nørgaard, Brandi & Hildebrandt, 2009).

Organisationssynet i NPM er inspireret af økonomisk teori, særligt ”New Institutional Economics” (NIE), der fokuserer på organisation og beslutninger (Greve, 2002, s. 2). Det er især forskere, der arbejder med transaktionsomkostningsteori, public choice-teori og principal-agent-teori, inden for NIE, der er fortalere for NPM. NIE forstår individer som nyttemaksimerende, hvorfor systemer må indrettes, så de kan afsløre denne egoisme. Denne opfattelse kommer særligt til udtryk i NPM-tilgangens fokus på at indføre kontrol, styringsværktøjer og standardiseringer, men ligeledes i den principal-agent-teori, der beskriver relationen mellem decentralisering af opgaver og

ansvar til kommunerne og centralisering af styring i staten (Hansen, 2013, s. 59; Klausen & Christoffersen, 2012, Greve 2002, s. 2). Logikken bygger grundlæggende på a priori planer eller designs, der skal (...) udvikle nogle værktøjer og nogle ’if-then’-strategier for at sikre den tilsigtede effekt og således minimere utilsigtede effekter. Det er denne forståelse, der giver anledning til Finansministeriets opstilling af de problemområder, som åbnede for kommunalreformen i 1970 (Rennison, 2000, s. 5-6).

I løbet af 00’erne begyndte NPM at vise ”utilsigtede konsekvenser”. Sektoren kendetegnes i stigende grad af ”fragmentering og manglende koordination, voksende mistillid mellem niveauerne, afkobling af politikerne, fortrængning af medarbejdernes motivation og faglighed mv.”, samt manglende indfrielse af de gennemførte reformers intentioner og stigende belastning gennem bureaukratisering (Torfing, 2013, s. 208, Hjortdal, Jensen, Lerborg, Nielsen, Refslund, Supli & Winkel, 2007, s. 1, Lerborg, 2011, s. 72, Rennison, 2014, s. 148-9, Greve 2002, s. 6-7, Kettl i Greve, 2004, s. 1). NPM paradigmets integration i den offentlige ledelse har særligt fordret to udfordringer, der har betydning for offentlige ledere og medarbejderes mulighed for at navigere i kompleksitet. Særligt er det NPM paradigmets manglende forholden til mere overordnede politiske og værdimæssige diskussioner om retning og mål. For det første, fordi spørgsmålet om sektorens rolle i høj grad er politisk. For det andet, fordi både opgaver og relationer i sektoren generelt har en kompleksitet, der indebærer politiske og etiske dynamikker og diskussioner. Hood pointerede endvidere selv de modstridende antagelser i ledelsesteori, der har udgangspunkt i Human Relations-skolen og NIE. Særligt udgøres modstriden af ”tillid vs. mistillid”, og i praksis er det denne modstridighed, der kan forklare NPM-reformernes samtidige fokus på at ”svinge pisken”, og motivere ”holdsamarbejde og forestillingen om ”den hele medarbejder”” (Greve 2002, s. 3), hvilket også har præget politiske initiativer i relation til den offentlige

ledelse siden (Ejersbo & Greve, 2014, s. 15, 50, Pedersen, 2015, s. 3-4)[22]. Den stigende internationale opmærksomhed på det skandinaviske tillidssamfund påvirker ligeledes den danske interesse for sin egen tillidshistorie som ressource. NPG-filosofien udfordrer NPM-tænkningens måle-/vejestyring. Her sker et forsøg på at genetablere medarbejderes motivation og faglighed ved at skabe innovation gennem tillidsledelse, der eksempelvis indebærer få resultatmål og afskaffelse af unødvendige regler. I forsøget på at afbureaukratisere i staten ses dog eksempler på en form for meta-regler, eksempelvis i publikationen om ”Enkel administration i staten”, som opstiller ”8 principper, som kan være guidelines i forbindelse med opstilling af nye regler” (s. 71). (Torfing, 2013, s. 28-10).

2.4.3. New Public Governance

Som et nyere paradigme finder vi New Public Governance (NPG), der i højere grad inspirerer ledelsestænkning, der fokuserer på netværk, samarbejde, samskabelse og samarbejdsdrevet innovation (Kroghstrup, 2017, Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, Torfing, 2013, 2015, Ejersbo & Greve, 2014, s. 27, Sørensen & Torfing, 2006). Både internationalt og nationalt bød velfærdsadministrationerne teorien om NPG velkomment, da den i 2006 blev præsenteret af den amerikanske professor Donald Kettl. Interessen for samarbejdsformer bevirker en stigende interesse for den særlige skandinaviske samarbejdsform, med henblik på at udvikle denne som samfundsøkonomisk fordel (Greve, 2012a, Svendsen, 2012). Særligt var behovet, at sektoren skulle være dynamisk og responsiv for omverdenen (Ejersbo & Greve, 2014, s. 179), samt, at der blev skabt yderligere decentralisering og demokratisering (Bogason, 2001, s. 17-8). Begrebet ”governance” var dog allerede aktuelt i 2002, hvor samarbejde om ledelseskodekser begyndte (Ejersbo & Greve, 2014, s. 146), og tendenser til governancetænkning ses også i strukturreformen, der skulle forstærke en ”sammenhængende sagsbehandling” hos kommunerne (Ejersbo & Greve, 2014,

[22] I høj grad tilskrives denne strategi æren for det danske samfunds efterfølgende økonomiske opsving (1994-2002) (Jonasen, 2013, s. 6), en forsvindende lille stigning i ulighed, verdens højeste sociale mobilitet, og bevarelse af en stor middelklasse (Pedersen, 2015, s. 4).

s. 28). I stedet for at konkurrere, skal velfærdsproducenter ”yde en helhedsorienteret service til borgerne” (Torfing, 2013, s. 209).

NPG er markant anderledes end NPM idet paradigmet ”kalder på nye ledelsesformer” som netværksledelse, metastyring, og en bevægelse væk fra italesættelser af forandringsledelse mod det ”post transformationelle lederskab” (Torfing, 2013, s. 211). Samtidig ses en stigende opmærksomhed på at fokusere på resultatmål som både ”output” (nu og her) og ”outcome” (på langt sigt). Sidstnævnte ligner det, professor Mark Moore kalder ”offentlig værdiskabelse” (public value) (Dette uddybes i kapitel 4, Ejersbo & Greve, 2014, s. 29).

2.5. Reformer i offentlig administration og kommunal forvaltning

I nedenstående afsnit opridser kort udviklingen i den kommunale ledelse og organisering, som denne er påvirket gennem de 2 store kommunalreformer; Inddelingsreformen i 70’erne og Strukturreformen i 2007. Herefter optegner jeg, hvordan denne ledelse- og organisering stadig bevæges af en række forandringsindsatser.

Kommunerne har traditionelt haft en dobbeltrolle i samfundet, og det har været en løbende udfordring at placere sig mellem og forbinde de to roller i en sammenhængende identitet for kommunerne som et lokalt fællesskab. På den ene side italesættes kommunerne som ”lokale politiske selvstyreenheder, der står for den kollektive beslutningstagning om og varetagelse af egne, lokale fællesanliggender”, og på den anden side forstås de som ”lokale forvaltningsenheder, der står for den lokale varetagelse og implementering af bestemte statspålagte opgaver”. Det er denne fortsatte udfordring, der giver anledning til diskussioner om ”detailstyring af kommunerne” (Klausen, 2013, s. 17). I tillæg til kommunestyrelsesloven, styrelsesvedtægter og forretningsorden for

kommunerne er kommunefuldmagten en af de aftaler mellem kommuner og stat, der regulerer samspil og råderum. Hvor de første 3 er skriftlige dokumenter af lovmæssig karakter, adskiller kommunefuldmagten sig ved at repræsentere ”de uskrevne og ulovmæssige regler udviklet gennem praksis, og som giver kommunerne mulighed for uden lovhjemmel at træffe beslutninger om deres opgaver, budgetter, beskatning m.m.”. Kommunefuldmagten skal give mulighed for politiske beslutninger med rod i ”lokale præferencer”. Det udtrykker et perspektiv om, at kompetencen til at træffe sådanne beslutninger ikke kan tilskrives hverken folketing eller stat. Italesættelsen af ”det kommunale selvstyre” kan spores tilbage til 1700-tallet, men stadfæstes først formelt med Grundloven i 1849 (Klausen, 2013, s. 14-8, Hansen, 2013, s. 71). Det kommunale selvstyre er dog ikke forbeholdt Danmark, men anses bredt som ”en central værdi i europæisk politik”, og bygger på principper om opgaveløsning tæt på borgeren og frihed til at udøve reelt selvstyre i lokale enheder (Jonasen, 2013, s. 3)[23].

2.5.1. Inddelingsreformen

Perioden fra 1800 frem mod 1970 repræsenterede gennemgående en udbygning i de kommunale opgaver med en kort opbremsning under 2. Verdenskrig, hvilket samtidigt betød, at der med tiden kom flere og flere ansatte i kommunerne (Klausen, 2013, s. 19; Hansen, 2013, s. 59). Denne udbygning sker dels på kommunernes initiativ, og dels på statens. I efterkrigstiden og frem til 1970 ses en støt vækst i den statslige styring af opgaveløsningen og i omfanget af de statslige økonomiske refusioner til kommunerne[24] (Jonasen, 2013, s. 4)[25]. Særligt de mange nye tiltag,

[23] Det kommunale selvstyre skal forstås som ”kommunens politiske råde- og handlerum og mulighed for at gøre en forskel i forbindelse med deres varetagelse af stats- og lovgivningspålagte opgaver” (Hansen et al., 2008, s. 18).

[24] Refusionsordningerne bestod i, den centrale stat refunderede en del af, eller hele udgiften ved at kommunerne løser opgaver. Ordningen kan tolkes som et incitament fra staten til kommunerne om at iværksætte flere opgaver, hvilket for eksempel var udtryk for, at ’Rigsdagen erklærede det for ønskeligt, at kommunerne oprettede biblioteker og byggede veje og etablerede daginstitutioner og ældre-hjem (Jonasen, 2013, s. 4).

[25] For eksempel voksede statslige udgifter med 30% under VKR-regeringen i 1968-71 (Qvortrup, 2009, s. 245).

rettigheder og muligheder for borgerne i Danmark efter 2. verdenskrig steg forventninger yderligere. Dette stillede krav til udvidelse af sektoren og en forbedring af arbejdsforhold. Det betød reduktion af arbejdstid, flere på overførselsindkomster og en ”kraftig stigning af antallet af mennesker over 60 år” (Hildebrandt, 2011, s. 192). Særligt i forhold til arbejdstidsreguleringer kom der tiltag i Danmark som følge af reguleringer i EU (Hansen et al., 2005, s. 59). Dilemmaet bestod i krav fra befolkninger om forbedret og forøget service på den ene side, og modvilje mod højere skatter på den anden (Greve, 2004, s. 1).

En central forandring omkring det kommunale ledelsesrum op til den første kommunalreform, var udviklingen af erkendelsen af, at begrebet om kommunalt selvstyre ikke var designet til at håndtere den voksende mængde opgaver. De kommunale embedsmænd og politikere var i høj grad stadig ulønnede og varetog kommunale opgaver som følge af ombud. Med den voldsomme vækst fra slut 50’erne stod de pludselig i en situation, hvor de skulle forsøge at få overblik, så vækst og drift kunne planlægges. Den voldsomme stigning i opgaver og udgifter ledte til ”velfærdsstatens krise” og medførte en agenda om at integrere markedsmekanismerne i den offentlige produktion af ydelser (Rennison, 2000, s. 2-3), for at skabe en ”produktiv kappestrid” om brugerne (Ejersbo & Greve, 2014, s. 42). Forventninger til bedre og billigere ydelser gav anledning til organisatoriske forandring af sektoren i 1970, og de lever stadig i dag i form af ”mere for mindre dagsordenen” (Hildebrandt, 2011, s. 192). Med Schlüter-regeringen i begyndelsen af 1980’erne bevægede Danmarks økonomiske politik sig dog mere og mere væk fra keynesianisme (Hansen et al., 2005, s. 63-4), og ansås som nødvendigt at udvide ideen om fællesskabet i velfærdsstaten med en større individualisme (Qvortrup, 2009, s. 293). Samtidig skulle de nødvendige reformer skabe forbedringer uden at tilføre ressourcer (Ejersbo & Greve, 2014, s. 14).

I 1970 gennemførtes den første af de to store kommunalreformer. ”Inddelingsreformen” er blevet kaldt ”den største politisk administrative reform

siden grundloven” (Hansen, Bjørnholt, Jespersen, Nielsen og Salomonsen, 2008, s. 11). Reformen sigtede mod decentralisering af den offentlige sektor (Indenrigs- og Sundhedsministeriet, 2005, s. 6; Jonasen, 2013, s. 6). Med kommunalreformen i 1970 skete særligt 3 ting, der har haft markant betydning i udviklingen af den offentlige sektor siden. For det første blev der færre kommuner, for det andet fik de flere opgaver, og for det tredje fik hver kommune flere ansatte. Reformen medførte en mere homogen struktur for sektorens opbygning og aktualiserede en inddeling i først 277 og kort efter 275 (relativt) strukturelt ensartede kommuner, samt 14 amter (Klausen, 2013, s. 14). Organiseringen forudsatte en forøget statslig styring og en mere homogen[26], bæredygtig opbygning af kommunerne (Christoffersen & Klausen, 2012, s. 36-7; Henrichsen, 2013, s. 6, Jonasen, 2013, s. 6), der kunne varetage en stigende opgavemængde (Indenrigs- og Sundhedsministeriet, 2005, s. 5) fra forskellige departementer og styrelser (Rennison, 2014, s. 129; Madsen, 2012, s. 16, Hansen, 2013, s. 56-60, Klausen, 2013, s. 22-5; Henrichsen, 2013, s. 6). Strømligningen udmøntedes særligt i en ny styrelseslov (Hansen et al., 2008, s. 13) NPM-idealernes ”nyliberalistiske reformregime” (Klausen, 2014, s. 41) sigtede mod en markedsgørelse af sektoren, en brugerrolle til borgerne, og skabte en bevægelse i opfattelsen af både kommuner og amter fra at være ”decentrale implementeringsinstanser for velfærdsstaten” mod at være ”selvstyrende politiske (læs: medskabende) institutioner og styringsenheder, der indgår i et aktivt samspil i forhold til det centralstatslige styringsniveau” (Rennison, 2014, s. 167).

Forandringerne indebar en ny økonomisk struktur, der bestod af bloktilskud og generelle tilskud, som var baseret på en forståelse af velfærdsydelser som ensartede og baseret på et retsprincip (s. 42; Indenrigs- og Sundhedsministeriet, 2005, s. 6, Christoffersen & Klausen, 2012, s. 46). Intentionen var, at kommunerne skulle motiveres til at udvise større effektivitet, bredere samfundsøkonomisk ansvar i

[26] Ensartetheden gik særligt på, at alle kommuner nu tildeltes samme typer opgaver og samme grundlæggende organisationsstruktur, København og Frederiksberg Kommune undtaget (Madsen, 2012, s. 9).

beslutninger og synliggøre langtidseffekter af budgetlægningen (Christoffersen & Klausen, 2012, s. 39). Siden er fulgt op med flere udligningsreformer, for at styrke homogeniseringen af økonomiske vilkår (Mouritzen, 1999, s. 14, I&S, 2005, s. 24), samt taxameterordninger og bloktilskud (Ejersbo & Greve, 2014, s. 43)[27]. Anvendelsen af totalrammer, lovbundne og bevillingsstyrede udgifter skulle skabe grundlag for flere decentrale beslutninger (Ejersbo & Greve, 2014, s. 34)[28]. Men efter 1970 ses ligeledes en øget politisk ”interesse for at gribe korrigerende ind i kommunernes prioriteringer ved at designe specifikke økonomiske incitamenter”. Strategien med at oprette puljer, hvor kommunerne kan søge midler til bestemte aktiviteter, som de vurderer som vigtige, kan ses som et eksempel herpå (Christoffersen & Klausen, 2012, s. 47). Ambitionen om markedsgørelse kom således til udtryk i perspektivet om, at ”det skulle være en sag mellem kommunalpolitikerne og deres vælgere, om kommunen skulle nyde højt serviceniveau og yde høj skat – eller om kommunens indbyggere skulle nyde lav skat og lousy service” (Jonasen, 2013, s. 6).

I 1983 iværksattes Moderniseringsprogrammet som et samarbejde mellem regeringspartier grundet et stadigt behov for at kontrollere den offentlige vækst. Programmet skulle forberede sektoren på at producere uden at vokse i omfang (Finansministeriet, 1983), og skabe fokus på kvalitet og brugerindflydelse i opgaveløsningen (Ejersbo & Greve, 2014, s. 35) gennem decentralisering, markedsstyring, frit valg, nye finansieringsformer, regelforenkling, leder- og personaleudvikling og øget anvendelse af ny teknologi (Ejersbo & Greve, 2014, s. 15). Programmet fra 1983 har lagt retningen for de ændringer, der er sket i sektoren over de sidste 30 år, særligt i forbindelse med udviklingen af forestillinger om styring,

[27] Vigtigt for italesættelsen af kommunerne er også udligningssystemets positionering af kommunerne som enten ”nettobidragsydere” eller ”nettomodtagere”, hvilket har givet anledning til udtrykket: ”Det skæve Danmark” (Christoffersen & Klausen, 2012, s. 48)

[28] Løbende er denne rammestyring udviklet på forskellig vis (typisk i form af stramninger), hovedsageligt fordi det er en realitet, at ”kommunerne over den sidste 40-årige periode (gennem hele rammestyringens historie) kun undtagelsesvist har overholdt de aftaler, de har været underlagt” (Christoffersen & Klausen, 2012, s. 43-6).

opgaver, ledelse og organisering. I begyndelsen var forandringerne rettet mod staten og ministerierne, men i løbet af 80’erne voksede erkendelsen af, at det var vigtigt at inkludere kommunerne i moderniseringen. Et særligt træk er den rationelle NIE inspirerede organisering og koncern-forståelse, der gennemsyrer moderniseringsinitiativerne gennem forskellige programmer, og som især kan ses i en stigende ”statslig styringsinteresse” (Ejersbo & Greve, 2014, s. 16-20, 38, 82). Senest er moderniseringsdagsordenen revitaliseret med oprettelsen af Moderniseringsstyrelsen i 2011 (Moderniseringsstyrelsen 2018).

2.5.2. Strukturreformen

Siden reformen i 1970 har kommunerne reelt haft muligheden for at søge sammen på eget initiativ, men kun få har gjort det (Mouritzen, 2006, s. 21). I 00’erne blev muligheden til et krav for alle kommuner med mindre end 20.000 indbyggere i forbindels med implementeringen af ´Strukturreformen´. Strukturreformen anses som den 2. store kommunalreform i Danmarkshistorien, og den genaktiverede interesse for omfattende strukturelle reformer i sektoren og var startskud til en række andre mindre reformer (Ejersbo & Greve, 2014, s. 16, 62). Formålet var det samme som ved Inddelingsreformen: at ”fremtidssikre kommunestyret” ved at skabe større enheder (Hansen et al., 2008, s. 11-2), udfra en vurdering af, hvad der er bæredygtigt for det ”moderne velfærdssamfund” (Ejersbo & Greve, 2014, s. 76, I&S, 2005, s. 4-7).

Kort efter regeringsskiftet i 2001 formede konturerne for en ny større kommunalreform sig, og diskussioner prægedes af ønsker til en ny kommunestruktur. Governanceinspirationen kommer særligt til udtryk ved regerigens ambition om om, at kommunesammenlægningen ville ”mindske behovet for kommunale samarbejder” (Hansen et al., 2008, s. 93). Accepten af inddelingsreformens kommunekonstruktion holdt således i ca. 2 årtier efter dens indførelse i 1970, selvom amternes relevans allerede blev diskuteret i løbet af 1980’erne og særligt i 1995-6. Forandringsønskerne var hovedsageligt motiveret af

en udsigt til økonomisk og handlingsmæssig synergi, fordi antagelsen var, at små kommuner var dyre, økonomisk sårbare og tilbød lavere kvalitet i opgaveløsningen (Mouritzen, 1999, s. 7-8). Desuden var det en udbredt antagelse, at større kommuner muliggjorde en samling og styrkelse af kompetencer (Christoffersen, 2005, s. 19).

Reformen betød derfor, at kommunerne generelt blev markant større end tidligere[29], selvom 32 kommuner kunne fortsætte i deres hidtidige form (I&S, 2005, s. 15; Mouritzen, 2006, s. 18). KL støttede denne udvikling, fordi man mente, at dette ville gøre dem nemmere for staten at styre gennem ”mål, rammer og resultatkrav” (I&S, 2005, s. 39)[30]. På den måde lagde reformen op til en styrkelse af sektorens rammestyring. Reformen reducerede 275 kommuner til 98 og 14 amter til 5 regioner, og samtidig voksede opgavesættet og ansvaret hos kommunerne igen, mens regionerne hovedsageligt fik ansvaret for sundhedsvæsenet (Hansen, 2013, s. 71, Blom-Hansen, 2009, s. 206-8).

Virksomhedsorienteringen kan betragtes som en ”radikal decentralisering, fordi den indebærer en større (driftsøkonomisk) selvstændiggørelse af den enkelte offentlige organisation” (Rennison, 2000; s. 22), og samtidig har koncerntankegangen siden inddelingsreformen præget styringen af sektoren (Klausen, 2010; s. 12). Ifølge Klausen betegner kommunerne sig gerne som ”virksomhed”, men kun modvilligt som ”koncern” (2010, s. 16-20). I begyndelsen af 00’erne lægges op til, at kommunerne skal have en endnu mere central rolle i sektoren end tidligere. Særligt skal der skabes kontinuitet i politisk fastsatte agendaer for at sikre borgernes

[29] Kommissionen anbefalede et minimum af 20.000 indbyggere i de nye kommuner (Strukturkommissionen i Mouritzen, 2006, s. 13), mens regeringen anbefalede en stilen efter et minimum på 30.000 for at være ’bæredygtige’ (I&S, 2005, s. 12).

[30] Strukturreformen medførte en øget statslig styring af kommunale budgetter, og særligt den fastfrysning af kommuneskatten i 2001, kendt som ”skattestoppet”, vurderes af Jonasen (på godt jysk) at være ”i nogenlunde klar modstrid med selvstyre-chartrets art 9.3” (2013, s. 6). Her henviser Jonasen til det ’Europæiske charter for lokalt selvstyre’, eller ’European Charter of Local Self-Government’, der er forfattet af Europarådet i 2012. For mere se link http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_57617/cf_202/Det_Europ-iske_Charter_for_lokalt_selvstyre.PDF, set d. 17.3.2015.

oplevelse af en bedre og mere sammenhængende service og for at udvikle kommunen som borgernes hovedindgang til sektoren. Der tegner sig et billede af en dobbeltrolle for sektoren, hvor ”det fælles ansvar for de svageste kombineres med friheden til selv at vælge løsninger” (Ejersbo & Greve, 2014, s. 60). Kommunerne synes altså på samme tid at skulle være omsorgsinstitutioner og butikker. Den nye organisering af kommunerne afspejler et blik på disse som værende ”moderne servicevirksomheder” (Hansen et al., 2008, s. 95). I dag er borgernes forventninger til den kommunale service i højere grad præget af en ensartning, og billedet af kommunen er mere et billede af en serviceleverandør, end et billede af et fællesskab (Blom-Hansen et al. I Klausen, 2013; s. 25). Så sent som i 70’erne var det stadig muligt at motivere lokale til at arbejde for det kommunale fællesskab gennem borgerligt ombud, og titlen som kommunaldirektør gjorde først sit indtog efter kommunalreformen i 1970, hvor den professionelle administration opstod med fastansatte, lønnede embedsmænd. Indtil 1970’erne var kommunekæmneren oftest den eneste lønnede ansatte i kommunerne (Hansen, 2013 i Thorup, 2013, s. 56).

Strukturreformen udfordrede kommunerne på deres strategi for, hvordan fremtiden skulle imødekommes, så de nye kommuner kunne blive ”strategisk fitte”. Udtrykket betyder, at en kommune har strategier, der er gode nok (”adækvate”) til at sikre balanceringen af krav og ressourcer og derved imødekomme fremtiden (Klausen, 2013, s. 27-8) gennem en optimering af sig selv som borgerens ”hovedindgang” til sektoren (Christoffersen & Klausen, 2012, s. 47). Hansen et al. opridser 3 dominerende og indbyrdes modstridende perspektiver på kommunernes rolle i tiden efter strukturreformen. Hvor det første ser kommunen som ”en lokalpolitisk beslutnings-og styringsenhed”, der skal sikre lokal selvbestemmelse, ser den anden ”en forvaltningsenhed”, der skal implementere lovgivning og opgaver. Den sidste ser kommunen som en ”lokal servicevirksomhed”, der skal tilgodese ønsker og behov hos borgerne (Hansen et al., 2008, s. 19; Klausen, 2001, s. 29). På den måde kan den forstås som en reform af den kommunale identitet, både for borgerne i de enkelte kommuner (Mouritzen, 2006, s. 20). Begge reformer skulle skabe incitament for

kommunerne til i højere grad at muliggøre brugerindflydelse, helhedsløsninger og større medansvar til medarbejderne (Klausen, 2001, s. 29). Særligt bliver relationen med brugerne vigtig (Ejersbo & Greve, 2014, s. 54), og det defineres som en opgave for kommunerne ”at geare den kommunale politiske og administrative organisering, struktur og styringstænkning til at varetage myndigheds- og velfærdsmæssige opgaver på en tidssvarende måde, så de imødekom samtidens forventninger og håndterede de nye opgaver, som kommunerne var blevet pålagt med reformerne” (Klausen, 2013, s. 27).

2.6. Styring og ledelse af ”kernevelfærd”

I tillæg til de to store reformer har hverdagen i sektoren generelt været præget af en ”reformdagsorden” (Greve, 2012), som stadig er aktuel frem til i dag (2016), eksempelvis på områder som efterløn, SU, universiteter og Folkeskolen. Selvom disse reformer har haft betydning for det danske samfunds opfattelser og oplevelser af velfærd, er det et valg ikke at gå dybere ind i dem i kontekst af denne afhandling. Alene skal tilknyttes en kommentar om, at frekvensen af reformer er med til at tegne billedet af et velfærdssamfund i kontinuerlig bevægelse, samt et par overordnede kommentarer om virkningen heraf på vilkår for at bedrive ledelse.

Reforminitiativer i Danmark er præget af denne ændrede opmærkmsomhed, og i 2006-7 tog VK-regeringen initiativ til en Kvalitetsreform (Regeringen, 2006, 2007). Kvalitetsreformen gik tættere på processer i hele sektoren og skulle imødekomme udsigten til mangel på arbejdskraft. Derfor satte den særligt fokus på ”brugere i centrum, attraktive arbejdspladser, ledelseskompetencer” (Ejersbo & Greve, 2014, s. 64, 75-81). Af særlig interesse for denne afhandling indeholdt reformen en ”ledelsesreform”, som bl.a. sikrede en pulje på 75 mio. til lederuddannelse, og efterfølgende 3-partsforhandlinger sikrede 700 mio. til efter- og videreuddannelse, bl.a. for at sikre ”attraktive offentlige arbejdspladser”. Dette på trods af, at den indledende politiske målsætning var, at reformen ikke måtte koste penge (Ejersbo &

Greve, 2014, s. 149-51). Kritikere betegnede dog efterfølgende reformen som en ”skyggereform uden reel effekt”, der i højere grad var del af en valgkampagne end gentænkning af den offentlige ledelse (Melander, 2014c, s. 525).

I 2011 gennemførte SR-regeringen en Tillidsreform. Ønsket var at udvikle ”et samfund, hvor borgere, medarbejdere og ledelse arbejder sammen om at finde de bedste svar uden at klynge sig til bureaukratiske færdigretter” (Vestager i Mandag Morgen, 2014b, p. 54, Regeringen et al., 2013). Særligt var forhåbningen at et øget fokus på tillid kunne begrænse bureaukratisering, fordi den kan minimere ”transaktionsomkostninger”[31] (Thygesen & Kampmann 2013, s. 30-2, 42-7, Thygesen, Vallentin & Raffnsøe, 2008). Det er særligt forståelsen af styring og kontrol som udtryk for mistillid, der får Klausen til at være kritisk over for tillidsreformens gennemslagskraft. Han hævder, at de 7 punkter i reformen er så abstrakte, at de er svære at holde regeringen fast på, svære at implementere og evaluere (Klausen, 2014). I 2012 gik en række danske forskere med interesse for offentlig forvaltning sammen og formidlede et budskab til den danske regering om behovet for en ny forvaltningspolitik. Fornyelsesbehovet var også en politisk dagsorden, og 2013 oprettedes eg. Center for Offentlig Organisation på initiativ af regeringen, Akademikerne, FTF, KL og OAO. Formålet var at ”sætte turbo” på tillidsreformen og levere en platform for ”at give medarbejdere og ledere bedre muligheder for at lære af hinanden, kopiere gode ideer og udvikle nye arbejdsmetoder” (Ø&I, 2013).

2.6.1. ”Slack” og afbureaukratisering

Udover, at styring af sektoren skal sikre en retfærdig og retvisende sagsbehandling, der sikrer borgernes retssikkerhed, kommer en del af styringens legitimitet fra, at der støt stigende offentlige udgifter på trods af begrænsninger på budgetter. For eksempel viser opgørelser fra 2011 en lang historie for, at der ”historisk har været et stort spænd mellem den planlagte og den realiserede realvækst i de offentlige

[31] Ved en 3. parts-overvågning/kontrol med bestiller og producent af opgaveløsning. Her inspireres Thygesen & Kampmann af økonomerne Coase & Williamson (Thygesen & Kampmann, 2013, s. 47).

udgifter” (Ejersbo & Greve 2014, s. 72). I 2010 rettede finansminister Claus Hjort Frederiksen en skarp kritik mod kommunernes overskridelse af deres budgetter med ca. 5 mia. kroner. Overskridelsen kom i forlængelse af en manglende indfrielse af de forventninger, der var til kommunernes økonomiske bæredygtighed efter strukturreformen, hvor kommunerne overtog en række tunge opgaver fra de tidligere amter. De nye opgaver var, sammen med finanskrisen, medvirkende til, at kommunerne ikke kunne overholde de aftaler, som var indgået med staten, og som reaktion truede finansministeren med at sætte kommuner under administration (Redder, 2010). Risikoen for indgreb fra centralt hold kan give anledning til, at enheder opbygger ”luft” eller ”slack” ved at puste deres budgetter op, for at sikre en økonomisk ”stødpude” til dårligere tider. Således ”(…) eksisterer effektivitet og ineffektivitet på forunderlig vis ved siden af hinanden. Faktisk finder de næring ved hinanden” (Christensen, 2013, s. 27). Hvis opfattelsen af den centrale styring af sektoren opfattes som utroværdig kan dette bidrage til opbygningen af ”slack” (Serritslew, 2009, s. 188, Lerborg, 2011, s. 93-4), og det kan medføre ”kortsigtet og opportunistisk adfærd på både decentralt og overordnet politisk-administrativt niveau” (Christensen, 2013, s. 29-32).

Klausen påpeger, at selvom styring generelt er mere professionelt ledet, tyder undersøgelser på, at NPM forringer de offentligt ansattes motivation (2014, s. 42). Samtidig er det bredt anerkendt, både politisk, praktisk og forskningsmæssigt, at kontrol er forbundet med udgifter. Denne anerkendelse er netop grundargumentet for ønsker om afbureaukratisering. Siden slutningen af 50’erne har det været en agenda for alle regeringer at afbureaukratisere sektoren. I 1948 pointerede økonomen Svend Nielsen, at det ”skulle vel heller ikke være umuligt efterhånden at formindske antallet af personer, der nu beskæftiges med ekstraordinært krigsbetonet administrationsarbejde” (2006, s. 185). I 1961 pointerede Socialdemokraterne i deres partiprogram, at det var essentielt at modvirke ”Enhver form for bureaukrati i privat og offentlige administration” (1961). 70’erne kendetegnedes af kommunalreformen og 80’erne af økonomisk krise og øget fokus

på effektiv virksomhedsdrift at sektoren. Fogh Rasmussen og Løkke-regeringen søgte stordriftsfordele gennem strukturreformen, og Thorning-regeringen forsøgte sig med afbureaukratisering gennem tillidsreformen og effektivisering gennem Moderniseringsstyrelsen. Den nye Løkke-regering begyndte med et samarbejde med KL ønsket om at ”fjerne unødige regler og barrierer” for at kommunerne kan sikre ”kernevelfærd” (Finansministeriet, 2015). Senest har VLAK-regeringen forsat den mere smalle venstre-regerings initiativ om, at skabe en sammenhængsreform af sektoren.

2.6.2. Styring og foranderlighed

Både tillidsreform og den evige afbureaukratiseringsdagsorden er forsøg på at bidrage til sikringen af en effektiv ressourceudnyttelse i sektoren. Samme agenda påråbes af de, der ønsker tættere kontrol med dele af den offentlige opgaveløsning. Den grundlæggende udfordring for balancen mellem tillid og kontrol, når det kommer til ledelse, ligger i opfattelsen af det, man skal lede. Og når det kommer til den offentlige sektors formål, er det, i sagens natur, umuligt, at ”både love noget og indrømme, at man ikke aner, hvordan fremtiden vil forme sig (…) At være leder er uforeneligt med at indrømme, at man ikke har styr på tingene, og at der ikke er noget rationale eller nogen forklaring bag de beslutninger, man træffer” (Kreiner 2013, s. 97). Derfor er det naturligt nok fristende at trække på styringslogikker, der lover forudsigelighed. Styringslogikkerne og strategierne baserer sig dog på det, der var viden i går og i dag, og problemet med at lede innovation tæt på driften er, at man ikke er klar over, hvad man vil erfare eller erkende i morgen. På den måde er det en grundlæggende præmis at den offentlige ledelsesgenstand forandrer sig – også selvom man ikke som leder selv har bidraget til denne forandring. Der synes dog stadig at være en antagelse i moderne ledelsesteori om, at ”man kan gøre fremtiden forudsigelig, hvis kompetencen er tilstrækkelig høj, og de anvendte ledelses- og kontrolværktøjer er tilstrækkeligt effektive” (Kreiner, 2013, s. 94). På samme tid er

problemerne med at styre efterhånden er veldokumenterede. Det er faktisk næsten sikkert, at

> *vi faktisk ikke ved ret mere om, hvordan man får styr på situationen. Det er der bare ikke nogen af de eksisterende styringsparadigmer, der vedstår. – i så fald kun marginalt og for hurtigst muligt at proppe det lokale problem tilbage i kassen, hvor de er fuld kontrol og postulerede løsninger. Det er forståeligt, men uhensigtsmæssigt (Lerborg, 2011, s. 84-5)*

Der er altså noget, der tyder på, at styrings- og kontrolmekanismer kun kan kvalificere ledelsesindsatsen et stykke af vejen. Denne kritik fremføres særligt i forbindelse med argumenter for en mere tillidsbaseret ledelsestilgang. Men også her findes udfordringer for at ledelse kan blive værdiskabende. For at tillid kan anvendes som ledelsesparadigme, må den være ”reflekteret” og ”besluttet”, hvilket indebærer en dynamisk overvejelse om, hvorvidt tillid er det rigtige svar på løsningen af en given opgave, eller om de andre paradigmer vurderes at give bedre muligheder (Thygesen & Kampmann, 2013). Denne forståelse af tillid udfordres for eksempel af professor Ole Thyssen, der pointerer, at begrebet rummer noget ”mirakuløst”. Dog er det sådan med mirakler, at ”man hverken kan regne med dem eller påkalde sig dem” (2013, s. 6). Denne forståelse af tillid som noget emergerende, en ikke påregnelig mellemmenneskelighed, stemmer overens med den forståelse, der for eksempel ses i Svendsens tillidsforskning, som fremhæver fordele ved social og institutionel tillid i forhold til udvikling af velfærdssamfundet (2012, s. 11, 37-8).

Opgaven med udvisning af leadership og opbygning af tillidsfulde relationer udfordres dog yderligere af en stigende fart og kompleksitet i opgaveløsningen. Hildebrandt påpeger, hvordan den voldsomme fart, der er på arbejdet i for eksempel kommunerne, betyder, at det er svært at få fat i meningen, hensigten og formålet, og uden fornemmelse for dette er det svært at vurdere, om man gør det rigtige (2011b), og dermed også, om der findes et offentligt projekt, man kan navigere efter. Farten er ikke kun steget i forventningerne til opgaveløsning, men underbygges af, at den teknologiske, sociale og økonomiske udvikling har været radikal i det 20.

århundrede (Hansen, 2013, s. 56). Herudover udfordrer fart yderligere som følge af behovet for hele tiden at fastholde et internationalt fokus. I 2014 vurderedes det nemlig, at ”Næsten hvert andet punkt på dagsordenen til danske kommunalbestyrelsesmøder er direkte eller indirekte påvirket af EU-beslutninger”. Derfor er EU i høj grad med til at sætte ”rammerne for kommunalpolitik”, men det stiller også krav til, at ansatte i kommunerne retter opmærksomhed på mulighederne for at påvirke EU (Wendelboe, 2014).

Kompleksiteten har givet anledning til et stigende fokus på offentlige opgaver, særligt en interesse for at indkredse og styre efter ”kerneopgaven” (Seneca & Christensen, 2012, Mac & Madsen, 2017, Ejler 2017), eller effekt (Lundkvist & Vedsted, 2017). Endvidere ses et stigende fokus på synergi i fællesskab, koordinering og på-tværs-tænkning i en øget fokus på udvikling af social kapital (Svendsen & Svendsen, 2008, Hegedahl & Svendsen, 2011, Torpe, 2013, Moltke & Graff, 2014), samskabelse (Hulgård, Juul-Olsen & Nielsen, 2016, Kroghstrup, 2017, Torfing & Triantafilou, 2017) tillid (Grøn, 2011, Thygesen & Kampmann, 2013, Vallantin & Thygesen, 2017, Hornstrup, Laursen & Laursen, 2017), og værdiskabelse (Bourgon, 2017, Greve, 2009, Majgaard, (Red.), 2014). Udfordringen for alle ovenfornævnte er netop den stigende kompleksitet i offentlige organisationer og en samtidig demokratisk og mangfoldig ledelsesdiskurs, der i dag gør det svært at indkredse og bestemme netop kerneopgaven, værdiskabelsen eller bundlinjen. Her må dagens offentlige ledere undvære et klart fælles projekt, som dét, der fandtes efter 2. verdenskrig med opbygning af en velfærdsstat, men som klart er afsluttet nu (Larsen, 2014, s. 21-2, 239-40). Hildebrandt og Christiansen efterlyser her et nyt fællesskabende og retningsgiveende projekt for de offentlige ledere, der skal bygge på en økologisk, helhedsorienteret og langsigtet tænkning, hvilket kræver, at man bevæger sig væk fra ”stive samarbejdsmønstre og erstatter formaliserede samarbejdsfora med dialogbaserede” for at skabe ”(…) kompetente dialoger mellem ledere og medarbejdere om, hvad meningen med og perspektiverne for fremtiden

er, og hvad de langsigtede strategier for virksomheden skal være” (Larsen, 2014, s. 243-6).

I de seneste år er ledelses- og organisationsteori særligt inspireret af kompleksitetsteori (Stacey, 2000, 2010, 2011, 2012), musik (Olsen 2013 Barrett, 2014) og kunst[32] (Melander, 2013, Sletterød, Myhren & Kirkeby, 2015) i bestræbelserne på at lære fra de, der er dygtige til at navigere i udforudsigelighed for at skabe noget værdifuldt. Inspirationen betyder, at ledelse undersøges og udvikles som en kreativ kunstart byggende på intuition, improvisation, emotion (Rennison, 2011, s. 270). Evnen til at lytte og lade sig inspirere bliver vigtig, fordi lederen på denne måde kan balancere rollerne som endeligt ansvarlige for resultater og som facilitator i en proces, hvor ønsket er, at deltagere skal bidrage mest muligt. Denne afhandling lægger sig i samme spor og inspirationen fra musik uddybes i kapitel 4.

2.7. Opsamling

Som det ses af ovenstående, er den relationelle ledelses potentiale velbeskrevet i ledelse-og organisationslitteraturen, særligt som befordrende for håndtering af kompleksitet. Jeg kunne dog alligevel ønske mig at undersøge, om der kan udledes konkrete bidrag fra udviklingsprojektet i Teknik & Miljø, som kan være med til at udvide denne forståelse af potentialet. Jeg forestiller mig, at udvidelsen for det første kan bestå af identificering af konkrete mulige initiativer, der rummer potentiale for at ledelse kan være værdiskabende. For det andet forestiller jeg mig, at det er afgørende at koble realiseringen af dette værdiskabende potentiale til nogle forudsætninger, som kan være fremmende eller hæmmende for realiseringen heraf. Dette vil forhåbentlig kunne nuancere fremstillingen af relationel ledelse som noget, der med fordel kan suppleres andre steder fra, for at komme til sin ret.

[32] I 2003 oprettedes på CBS et nyt center under navnet ”Center for kunst og lederskab” https://www.cbs.dk/nyheder-arrangementer/nyheder/nyt-center-lederskab-kunst

Gennem afhandlingen er jeg særligt optaget af at udforske en relationel ledelsespraksis for at finde svar på et spørgsmål, som har været en stor del af min motivation for at gå i gang med nærværende forskningsprojekt. Spørgsmålet går på, at den relationelle ledelse kan hjælpe aktører med at skabe mening i deres dynamiske og komplekse arbejdshverdag, og om ledelse herved bliver værdiskabende eller ”fremragende” ved at styrke aktørernes færdigheder til at praktisere ledelse, og dermed deres handlekraft (Hein, 2009, Lundkvist, 2015, Majgaard, 2017), ”mestringsforventning” (Antonovsky, 2000) og ”ambiguitetstolerance” (Yousefi, 2014), så de kan agere i oplevelsen af ”kognitiv dissonans” og kontinuerlig forandring (Weick, 1995). Rennison pointerer, at det, i den samarbejde ledelse, er lederens opgave og privilegium at sætte præmisserne, rationaler (Rennison, 2011, s. 271), for den beslutningstagen, der faciliteres i ledelsesmiljøer. Også Elmholdt, Keller & Tanggaard fastholder endvidere, at det er lederen, der skal skabe mening med situationer, så det bliver muligt at træffe beslutninger (2013, s. 58-9, 61). Den dygtige leder, formår at balancere sin adfærd, så hun ”orkestrerer”, uden at styre eller kontrollerer (Elmholdt et al., 2013, s. 219). Fraværet af en ”superkode” eller ”præmishorisont” for at træffe beslutninger, betyder dog samtidigt, at der ligger et stort ansvar på den enkelte for at vurdere beslutningers kvalitet og vurdere, ”Hvad tæller som et legitimt argument?” (Rennison, 2011, s. 272). Her har bl.a. professor Kenneth Mølbjerg Jørgensen og professor Steve Denning publiceret bud på, at ledere må genopfinde den tabte fortællekunst i offentlig ledelse frem for at tænke kommunikation som overlevering af information, hvis de skal træde ind i en faciliterende proces om meningsskabende (Jørgensen, 2008, Denning, 2009). denne udarbejdelse af fortællinger udfordres dog af, at ansvaret for beslutninger decentraliseres, mens vilkår for beslutninger bestemmes som dynamiske og foranderlige fra centralt hold. Det skaber eksempelvis et dilemma for lederne i den kommunale administration, fordi ”Så længe man kan gøre andre ansvarlige for at passe ned en kompleks og dynamisk virkelighed ned i en mekanisk og forudsigelig forestilling, bliver det muligt at blive mere og mere

vidtløftig i sine ledelsesmæssige løfter” (Kreiner, 2013, s. 94). Dette indikerer, at sektorens centrale ledelse kan tillade sig en større grad af abstraktion og dermed bevægelighed i definitionen af vilkår, mens de kommunale ledere presses til at acceptere, at præmisserne for deres konkrete beslutninger er bevægelige, selvom ansvaret for beslutningerne ikke er.

Ovenstående antyder et aktuelt behov for at fokusere på relationer i ledelse, fordi det er her, forandring og meningsskabelse foregår og kan kvalificeres. Denne aktualitet er ikke i sig selv overraskende, men underbygger og forklarer den akademiske, politiske og mere populære optagethed af relationel ledelse. Det giver dog samtidig anledning til at undersøge nærmere, hvori det kvalificerende potentiale i relationelle færdigheder består, og ikke mindst, hvordan det kan fremmes og understøttes organisatorisk. Her bidrager denne afhanding med en undersøgelse af, hvordan relationel ledelse italesættes som værdiskabende i en offentlig praksis, samt hvad realiseringen af denne værdiskabelse betyder for positioneringen af ledere og medarbejdere og kræver af organisering – herunder også hvilken karakter relationen mellem leder og medarbejder skal have, for at være/ikke være værdiskabende.

3.0. Aktionsforskning som tilgang til samarbejde med praksis

I dette kapitel introducerer jeg aktionsforskning som den grundlæggende tilgang til samarbejde med en praksis om udvikling af både viden og selv samme praksis (Lewin, 1938, Levin, 2012, Cook, 2009). Jeg fremhæver i den forbindelse de ønsker til forandring/udvikling, som guider forskningssiden og praksissiden af det samarbejde, der fungerer som grundlag for udvikling af afhandlingens empiriske materiale. Efter det indledende oprids dedikeres tid og plads til at præcisere 2 vigtige forankringspunkter for samarbejdet med mine praksispartnere.

For det første præciserer jeg det epistemologiske ståsted for min operationalisering af aktionsforskningstilgangen. Her trækker jeg hovedsageligt på inspiration fra Paul Ricoeurs hermeneutik og Williams James klassiske pragmatisme. Inspirationen herfra er guidene for min tilrettelæggelse af initiativer til ledelsesudvikling i forvaltningen, og for min efterfølgende analyse af den udvalgte empiri, der baserer sig herpå.

For det andet præsenterer jeg mine samarbejdspartnere og deltagerne i projektet, samt deres forståelse af ledelse som en social proces (som inspireret af Erik Johnsens ledelsesteori). Herigennem indkredser jeg mit kendskab til forvaltningens forståelse af ledelse og ønsker til det udviklingsprojekt, som vi driver sammen. Mit kendskab til forvaltningen bygger i dette kapitel på min indledende kontakt med den formelle ledelse, samt skriftlige produktioner, der afspejler forvaltningens formelle italesættelse af ledelse og ledelsesudvikling.

3.1. Organisatorisk aktionsforskning

Aktionsforskningens overordnede hensigt er at stimulere et fællesskabs kapacitet til at skabe den fremtid, de ønsker for sig selv og hinanden. Her spiller en orientering

mod demokrati en rolle i at sikre mangfoldighed og nuancer i udviklingen, som altid retter sig mod at skabe den bedst mulige situation for fællesskabet ud fra det, man ved og kan på et givent tidspunkt (Greenwood & Levin, 1998, s. 74). På den måde er aktionsforskningen en tilgang[33] (Dick, 2004, s. 437), der rummer forskellige metoder, som anvendes til at forskere og praktikere kan arbejde kreativt i levende processer med problemstillinger, der er vigtige for mennesker og fællesskaber (Reason & Bradbury, 2009, s. 3-4).

Siden 1940’erne har aktionsforskningen udviklet sig inden for flere forskellige retninger. Indtil omkring 1990 var feltet relativt homogent, men siden er mængden af tilgange steget markant[34] (Pålshaugen, 2007, s. 11). Fraværet af en ”unified theory” i aktionsforskning (Reason & Bradbury, 2001, s. xxiv) skyldes forskelle i de epistemologiske, ontologiske og metodiske ståsteder, der udgør forskernes normativitet og skoling (Greenwood & Levin, 1998, s. 8; Cassell & Johnson, 2006). Alligevel synes det stadig at være grundlæggende, at forskningsidealerne er forandringsorientering, involvering og fokus på praksis, og det er generelt, at de fleste aktionsforskere er inspireret af konstruktivistiske eller hermeneutiske perspektiver. De fleste typer af aktionsforskning formidler deres procesdesign i form af en spirallignende model, der er inspireret af Lewin. I forskellige versioner inkluderer den oftest: handling, refleksion og planlægning (dette uddybes nedenfor).

Overordnet betegner jeg min tilgang som organisatorisk aktionsforskning. Herved forstår jeg forskning, der tager sit udgangspunkt i en undersøgelses- eller forandringsproces, i en (eller flere) organisation(er). Deltagerne fra den praksis, der undersøges, og (mindst) én forsker samarbejder om at forme og sætte retning for

[33] Og hermed ikke en ”metode”

[34] I dag ses eksempelvis kategoriseringer som Educational Action Research ved John Elliot, Tina Cook, Jean McNiff. Organizational Action Research ved Ann Starbæk Bager, Helle Alrø & Inger Dræby, Ann Charlotte Thorsted, Marianne Kristiansen & Jørgen Bloch-Poulsen, Birgitte Ravn Olesen & Christina Hee Pedersen, David Coghlan, Øyvin Pålshaugen, Bjørn Gustavsen, Bill Torbert, Davydd Greenwood & Morten Levin. Cooperative/Collaborative Inquiry ved John Heron, Peter Reason, Hillary Huang Bradbury. Participatory Action Research ved Oscar Freire, James Karlsen. Samt Nursing/Health Care Action Research ved Finn Thorbjørn Hansen, Sine Herholdt Lomholdt, Malene Kjær Jeppesen, Lisbeth Kappelgaard oma.

fælles undersøgelse. Aktionsforskningsprocessen kan således ses som et udforskende og videngenererende undersøgelsessamarbejde af fænomener i organisationer, mellem et forskningsperspektiv og et praksisperspektiv. Særligt er fokus på, hvordan praksisser kan tænkes og udvikles i en ønskelig retning. Intentionen med at lave samarbejdende udviklings- og forandringsprocesser mellem forskellige deltagere motiveres af en forestilling om, at deres forskellige opmærksomheder kan kvalificere de processer, der sættes i gang. Denne kvalificering sker både ved udvikling af nye praksisser og ved udvikling af ny viden på baggrund af refleksive samtaler med deltagerne om, hvad de oplever som meningsfuldt i specifikke situationer og mere generelt.

Min inspiration stammer hovedsageligt fra den dialogiske aktionsforskning, som særligt ses i Skandinavien[35], og her er netop dialogen og dialogiske processer helt centrale forankringspunkter, som sigter mod at rumme forskellige interessenter[36]. Min agenda som aktionsforsker er derfor at tilrettelægge og facilitere dialogiske processer, der bidrager med en stimulering af deltagernes evner til at skabe den udvikling, de selv ønsker[37]. Demokrati-perspektivet i dialogtraditionen er med til at

[35] Dialogtraditionen er særligt udviklet af forskerne ved Center for Arbeitslivsforskning, AFI, i Oslo, e.g. Bjørn Gustavsen og Øyvind Pålshaugen, som der drages henvisninger til nedenfor. Herudover bidrager flere forskningsmiljøer på Aalborg Universitet med perspektiver på denne tradition. E.g. Center for Dialog og Organisation, Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet og Center for Læring i Organisationer, samt Forskningsgruppen i Læring og Uddannelsesforskning, Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet. Dansk Aktionsforskningsnetværk har sammen med netværksgruppen ”Læring på tværs” arbejdet med en kobling af dialogiske og kritisk utopiske perspektiver (http://aktionsforskning.dk/).

[36] Skandinavisk aktionsforskning er særligt kendetegnet ved to skoler, der traditionelt orienterer sig ud fra et dialogiskfilosofisk og kritisk teoretisk fundament. Skolerne synes dog i dag at nærme sig hinanden, og få aktionsforskere fra den dialogiske tilgang vil hævde ikke også at have blik for det kritiske, ligesom mange kritisk funderede aktionsforskere arbejder med dialogiske metoder. Optagethederne er dog typisk forskellige, og den kritiske tilgang vil ofte have et bredere samfundsfokus, mens den dialogiske tilgang vil centrere sig i en lokal kontekst. For mere om dette brud i 1970’erne se evt. Nielsen (2007) eller Friman og Bager (2012).

[37] Dialogtraditionen står som modsætning til den kritisk-utopiske aktionsforskning. Her er typisk fokus på frigørelse og myndiggørelse af undertrykte sociale grupper og dermed opgør med magthavere i fællesskaber (Borchmann, 2004, s. 6; Nielsen, 2012). I Skandinavien er den kritiske tilgang særligt centreret omkring forskningsmiljøer på Roskilde Universitet og ARALIG-gruppen, der især rummer forskere fra Universitetet i Agder og ved NTSU i Trondheim. Miljøerne trækker på inspiration fra den kritiske teori ved Frankfurterskolen, særligt Adorno og Horkheimer, men ligeledes på den kritiske pædagogik ved Paolo Freire (Nielsen, 2012). I Danmark samarbejder forskere fra de to traditioner i netværket Læring på Tværs, der har eksisteret i mere end 10 år.

guide min udforskning af relationel ledelse, og den betyder for eksempel, at jeg er optaget af, at de processer, jeg tilrettelægger, kan åbne op for en mangfoldighed af perspektiver på, hvordan idealer om relationel ledelse praktiseres, samt hvordan dette er befordrende for udvikling af fremragende ledelse.

3.2. Hermeneutisk-pragmatisk aktionsforskning

Nedenfor dedikerer jeg plads til at diskutere forestillinger om kvalitet af både udvikling og viden i aktionsforskning. Min beslutning herom udspringer særligt af den markante kritik, der har været af aktionsforskning fra mere traditionel, særligt positivistisk, forskning (se nedenfor). Særligt centreres kritikken om høj grad af subjektivitet, mangel på stringens og forskerens mudrede rolle. Ligeledes kritiseres teoridannelsen af traditionel socialvidenskab for at centrere sig for meget om overfladiske fortællinger fra praksis, og generelt er en selvkritisk diskurs blandt aktionsforskere om tilgangen et ”major gap” i litteraturen (Levin, 2003, s. 275). Levin kritiserer endvidere aktionsforskning for et manglende fokus på og gennemsigtighed om karakteren og betydningen af forskerens dannelse i de valg, hun træffer (2012, s. 141). Samme kritik rejses af Cassell og Johnson, som pointerer, at epistemologiske og ontologiske diskussioner desværre spiller en mindre rolle i fremstillingen af aktionsforskning, hvorfor bidrag af og til angribes som uvidenskabelige (2006, s. 786-8).

Som led i min redegørelse for de valg, der har været med til at forme afhandlingen vælger jeg nedenfor at zoome ind på følgende centrale begreber fra hermeneutikken med hensigten om at specificere det, jeg allerede ar kategoriseret som organisatorisk aktionsforskning. Afhandlingens epistemologiske ståsted skal findes i en kobling af hermeneutik ved Paul Ricoeur og den klassiske pragmatisme ved William James. Hermeneutikken og pragmatismen grundlægger min forståelse af, hvordan erkendelse formes og udvikles på baggrund af en kobling mellem konkrete

oplevelser (dele) og kontekster (helheder), samt mellem abstrakte principper og erfaringer med praktiske handlinger.

Som led i at kvalificere min karakteristik af forskningen som ”Hermeneutisk-pragmatisk organisatorisk aktionsforskning” trækker jeg endvidere på improvisationsinspireret ledelse- og organisationsteori v. Karl E. Weick (1995) og Frank J. Barrett (2014). Weick og Barrett leverer et blik på, hvordan denne en hermeneutisk-pragmatisk erkendelsesform kan finde sted i en organisatorisk kontekst, og hvilke forankringspunkter og teknikker, der kan identificeres i bestræbelserne på at tilrettelægge erkendelsesprocesser, der skaber refleksivitet omkring viden, der både bidrager til teoretisk og praktisk udvikling. Hermed danner den improvisatoriske, meningsdannelse også den del af mit grundlag for at forstå forandring og udviklingsproces, jeg er i gang med, dels med forskningsprojektet og dels med udviklingsprocessen hos praksispartnerne[38].

3.2.1. Den hermenutiske grundsituation og betydningen af handling

Ricoeurs hermeneutik bidrager med et vigtigt perspektiv på relationen mellem fortælling og handling, der står i et gensidigt forhold (2002b, s. 80). Jeg fremhæver begrebet om menneskets kastethed som en hermeneutisk grundsituation og betydningen af narrativ kompetence og emplotment for menneskers mulighed for at handle (uddybes i kapitel 5). Den klassiske pragmatisme bidrager med konceptualiseringen af viden som et produkt, der formes i et spændingsfelt mellem konkrete erfaringer og abstrakt teori. Denne forståelse danner grundlag for min udvælgelse af teoretisk inspiration til beskrivelse af forandring som et improvisatorisk fænomen, der centrerer sig omkring meningsskabelse.

[38] I kapitel 4 uddyber jeg Weick og Barretts ide om improvisation og meningsdannelse i relation til udviklingen af forskellige typer af lederadfærd (Johnsen, 1992), samt til Dreyfus brødrenes perspektiver på udvikling af færdigheder.

Den hermeneutiske grundsituation betegnes som mødet med noget, der ikke umiddelbart lader sig forstå som meningsfuldt, og hermeneutikeren reagerer med at foretage flere typer af læsninger, søger viden andetsteds og anvender metoder til at indkredse tekstens mening (Gulddal & Møller, 1999, s. 9-10, 41). Fordi erfaring består af forforståelser og fordomme om den verden og de fænomener, vi møder, er forståelse altid noget kontekstuelt, og mennesket er situeret. Derfor kan man ikke på samme tid være i en situation og overskue den udefra (Højberg, 2013, s. 306). Situeringen henviser til menneskets kastethed[39] i verden (Ricoeur, 2002a, s. 35) og betyder, at udlægning altid er fortolkning, både i form af skrevne tekster, fænomener og almen menneskelig erkendelse (Egholm, 2014, s. 95). Kastetheden betegner også de vilkår, der kendetegner Weicks teori om meningsskabelse, hvor oplevelsen af ”kognitiv dissonans” er en vigtig brik i at forstå meningsdannelse som betydningsfuld for menneskelig beslutnings- og handlekraft. Dissonansen henviser til en oplevelse af meningstab, hvilket kan være udfordrende, fordi det indebærer en uafklarethed i den periode, der løber over oplevelsen af mening, over tab af mening og mod genskabelse af mening (Hammer & Høpner, 2014, s. 106-8, 111; Weick, 2015, s. 75). Uafklaretheden kan forhindre mennesket i at handle (Hammer & Høpner, 2014, s. 22), men samtidig oplever individet det som nødvendigt at handle. Den manglende mulighed for at stoppe op og vente, til man igen har en klar fornemmelse af sammenhæng eller mening med en situation, er netop en konsekvens af kastetheden. Her trækker Weick på Herbert Simons’ begreber om satisficing og bounded rationality (1957), som inspiration til at forstå meningsdannelse om en ufuldstændig igangværende proces, der er baseret på plausibilitet. Meningsdannelse er derved altid en slags meningstilnærmelse, fordi virkeligheden simpelthen er for flertydig og kompleks, til at mennesker kan træffe beslutninger på et fuldstændigt grundlag, og fordi mennesker altid begrænses i deres sproglige indsigt og kompetence. Kastetheden er et vilkår for alle mennesker, herunder både mig som

[39] Her inspireres han af Heideggers ’Geworfenkeit’. Gadamer anvender dette begreb til udviklingen af ideen om virkningshistorien.

forsker/facilitator og deltagerne i ledelsesrummene og deres arbejdshverdag generelt. Det er denne kastethed jeg henviser til, når jeg beskriver deltagernes vilkår i ledelseskonteksten som ”dynamiske” og ”komplekse” (se eg. Indledning og kapitel 2). Ideen om emplotment uddybes i kapitel 6, hvor jeg beskriver Ricoeurs begreber om ”skematisering” og ”tradition”.

Koblingen af Weicks teori med hermeneutikken kræver dog en uddybende forklaring. Oftest betegnes han nemlig som konstruktivist med et pragmatisk mikrosociologisk fokus. Han forstår dog primært sig selv som pragmatiker og ikke som konstruktivist, om end han ikke ser sig som modsætning hertil, og han henviser endvidere til den ”bricolage”[40] eller ”makingdo” (Barrett, Powley & Pearce, 2011, s. 203), som også figurerer i Ricoeurs hermeneutiske praksis. Ricoeur interesserede sig særligt for, hvilken rolle fortolkning spiller for menneskelig erkendelse, og hvordan mennesker skaber mening i deres liv ved at fortolke menneskeskabte produkter (Kemp, 1973, s. 126, 131). Han var optaget af, hvordan handling kobles til tid og eksistens, samt af relationen mellem vilje og handling og erkendelsens grænser for fortolkning (Hermansen & Rendtorff, 2002, s. 11-6). I undersøgelsen af mening i og om ledelse anser jeg disse interesser som helt grundlæggende[41]. Weicks teori om meningsskabelse kan forstås som hermeneutisk, fordi den er optaget af, hvordan mennesker skaber mening, begrænser handling og opbygger identitet. Ricoeurs hermeneutik beskriver ligeledes et skabelseselement i konfigurationen af mening, som motiveres af menneskets skaberkraft (poesis) og det altid eksisterende behov for at skabe mening. Derfor kan det være værdifuldt at begynde sin undersøgelse ved, hvad det er, der sker, når mennesker forsøger at genskabe mening efter et sammenbrud i forståelse. Barrett et al.s henvisning til sammenbrud minder om den, der omtales som katalysator for Ricoeurs mimesis proces, idet den henviser til en

[40] Her henviser Ricoeur til Clause Levi-Strauss

[41] Ricoeur trækker på Gadamers filosofiske hermeneutik, og bibeholder mere heraf end mere radikale kritiske hermeneutikere som Jürgen Habermas. Ricoeur pointerer både menneskets privilegium og pligt til at reflektere over sin egen subjektivitet og ser bevidstgørelse som en refleksiv filosofi, hvorfor han også talte om en refleksiv hermeneutik (Gulddal & Møller, 1999, s. 9-10, 41).

oplevelse af, at noget ikke er, som man troede eller forventede, hvilket gør det svært at handle. Derfor stimuleres forsøg på at genskabe mening. Forfatterne kobler endvidere eksplicit Ricoeurs arbejde, med metaforer og fortællinger som metode til at genskabe mening, til Weicks forestilling om, at mennesker pålægger verden forskellige betegnelser eller fortællinger i forsøget på at forstå den (2011, s. 198). Weick ser fortolkning som resultatorienteret og fokuseret på tekst, der skal afdækkes eller opdages. Meningsdannelse er derimod procesorienteret, og derfor antages det ikke, at der allerede er dannet en mening på forhånd, som kan afdækkes, men at mening i stedet skal opfindes (Weick, 1995a, s. 13-5). Imidlertid er det min opfattelse, at han (og Murphy, Hammer og Høpner) oftest forholder sig til et mere karikeret eller ældre fortolkningsbegreb, der retter sig mod at fortolke ”teksten eller loven, og her er resultatet”. Meningsskabelse er fokuseret på proces, hvorved den overstiger fortolkning og rummer refleksion over fortolkeren som medskaber (Hammer & Høpner, 2014, s. 93; Murphy, 2015, s. 22), og derfor er fokus ikke bare på at forstå det eksisterende, men på hvordan fænomener overhovedet dukker op i første omgang (Weick, 2015, s. 60).

3.2.2. Meningsdannelse i organisationer

Meningsskabelse er en proces, der udgøres af 7 elementer, som både fokuserer på, hvordan meningsskabelse foregår, og hvordan meningstab opstår (Weick, 2015, s. 46), og flere af Weicks begreber virker befordrende for min agenda om at indkredse lederadfærd og sammenhængen af denne med organisering. Meningsskabelse er igangsat af afbrydelser. Den er social, retrospektiv, udvundet af ledetråde (tegn), og den baserer sig på plausibilitet, former identitet, og den enactes (se nedenfor) af mennesker som en form for orden i deres igangværende situation. Elementerne udgør tilsammen den proces, der foregår mellem, ”at vi forvirres over det uventede eller uigenkendelige, til vi igen har skabt et tilstrækkeligt entydigt billede af, hvad der foregår, til at kunne fortsætte med at handle” (Murphy, 2015, s. 15, Weick, 1995, s. 30).

Ledetråde forstås som ordvalg, grammatiske konstruktioner osv., der tilsammen udgør både det, mennesker danner mening om, og den måde, mennesker danner mening på. Begrebet dækker både over planer, taler, historier, stikord, begreber, konkrete genstande og begivenheder, der ikke opstår af sig selv, men kan konstrueres ved at blive valgt ud, bevidst eller ubevidst, og fremhævet, eller forstørret af aktører, som en del af en proces om at danne mening. Det kan være ”Lederens smækken med døren, det alvorlige blik, den korte mail. Hvilken mening kan vi dog skabe i disse ledetråde?” (Hammer & Høpner, 2014, s. 25, 85, 127). Udvælgelsen sker, fordi virkeligheden er så fuld af potentielle ledetråde, at det er umuligt for mennesker meningsfuldt at forholde sig til dem alle på samme tid. Både udvælgelsen og sammenkædningen er afhængig af opmærksomhed eller ”noticing”. Opmærksomhed formes på baggrund af optagethed af bestemte temaer eller situationer, der kræver en særlig form for handling. En organisation, der er under et særligt økonomisk pres, vil have en særlig opmærksomhed rettet mod økonomiske indikatorer. Det vil være disse økonomiske ledetråde, der træder frem i organisationen. Desuden vil den måde, denne organisation fortolker de nye økonomiske data på, være afhængig af den økonomiske situation, man er i. Konteksten er således både for, hvilke ledetråde, der kigges efter, og hvordan disse ledetråde fortolkes. (Hammer & Høpner, 2014, s. 105) Ledetråde kan bemærkes, både når de er ønskelige og uønskelige (Weick, 1995a, s. 91), og den måde, aktører i en organisation fortolker eksempelvis nye økonomiske data som ledetråde, er både præget af aktørernes individuelle og fælles forståelsesrammer. Meningsdannelse er koblingen mellem forståelsesramme og udvalgte ledetråde (Hammer & Høpner, 2014, s. 104, 127). For en udenforstående giver ledetrådene måske ikke mening i sig selv, men for den handlende opfanges de og stykkes sammen i relation til den forståelsesramme, som personen trækker på. Når jeg i kapitel 6-9 retter blikket på mit empiriske materiale vil jeg særligt interessere mig for ord eller formuleringer, der præsenteres i mønstre (gentagelse), som enten afspejler konsensus eller dissensus blandt deltagerne. Ifølge Weick er det netop denne gentagelsespraksis, eller

”recurrent action”, der afspejler deltagernes ”repertiore til at danne mening i deres virkelighed. Derfor er det særligt interessant at se på disse for at forstå, hvordan de danner mening i lederadfærd og forudsætninger herfor.

Når mennesker handler på den sammenkædning af fortolkningsramme og ledetråd, som er skabt, styrker det oplevelsen af mening (hvis handlingen giver et ønsket resultat, vel at mærke), hvilket er med til at skabe verden ud fra oplevelsen af mening. Men den retrospektive meningsdannelse indebærer også, at mening skabes i handlinger, der allerede er udført, og som efterfølgende legitimeres gennem en kobling af disse til forståelsesramme og ledetråd(e), for at skabe orden (Hammer & Høpner, 2014, s. 57, 105). Mening og handling hænger altså sammen, men det er typisk først, når handlinger er sket, at der dannes mening i dem, derfor er meningsdannelse retrospektiv, og de strukturer, som grundlægger meningsdannelse, er primært fortidige (s. 44; Murphy, 2015, s. 17). På den måde retter meningsdannelse sig om det, der allerede er sket, eller som vi forestiller os er sket (Weick i Murphy, 2015, s. 54).

3.2.2. Menneskets narrative kompetence

For at reducere og ordne verden trækker mennesket på sin ”narrative kompetence”, som ifølge Ricoeur sætter os i stand til at fortælle historier. Fortællingen[42], eller den narrative struktur, har til formål at konstruere orden (”konkordans”) i forskellige uordnede begivenheder, der repræsenterer en uorden eller fravær af sammenhæng (”diskordans”)[43]. Diskurs som fortælling bliver konkordant eller sammenhængende, når en række udsagn eller begivenheder sættes sammen så de danner en narrativ struktur, der rummer en begyndelse, midte og slutning. Samtidig er fortællingen

[42] Fortælling er en form for præsentation, og netop præsentation indeholder en etymologisk betydning, der betyder ”a placing before” eller ”that which is offered or presented” (OEDb, 2015). Fortællinger handler altså om at fremlægge (eller udlægge) noget, så det bliver nærværende, og så det giver mening i relation til fortolkerens historiske og eksistentielle situation (Hermansen & Rendtorff, 2002, s. 23).
[43]Begivenhederne ordnes i en ”harmonisk disharmoni”, hvilket henviser til en usammenhængende sammenhæng (concordante discordance), der fremstår som en fortælling. (Ricoeur, 2002b, s. 93). På engelsk forbindes diskordans med betydninger som ”differ” eller ”to rattle, crack” (OED 2015a)

også et forløb af udsagn, der udgør en samling af udsagn. Men for at forstå en tekst er det ikke nok at forstå de enkelte udsagn, man må forstå den ”emplotment”, der har bragt dem sammen (Ricoeur, 1973b, s. 135; Kemp, 1972, s. 30-2). Med udgangspunkt i Weicks begreber ovenfor er de dele, der sættes sammen, er udvalgte ledetråde, som ordnes i en fortælling, der afspejler en skabelse af mening.

Ifølge Ricoeur er det menneskets fortællende kompetence der gør, at vi kan handle ved at konfigurere sammenhæng mellem usammenhængende begivenheder ved hjælp af fortællingens emplotment. Weicks beskrivelse af begrebet kognitiv dissonans minder meget om Ricours beskrivelse af mødet med noget usammenhængende som stimulerende for den narrative konfigurerende kompetence. Weicks pragmatiske orientering motiveres af et særligt fokus på handlinger og af den gensidige relation mellem mening og handling, der opstår på baggrund af en oplevet forskel i praksis (Hammer & Høpner, 2014, s. 22). Inspirationen hertil kommer fra den klassiske pragmatisme, hvorfra han også henter William James’ skelnen mellem oplevelse og oplevelser. Ifølge James kan oplevelse forstås som en proces af ren varighed eller en ”strøm af oplevelse”[44], som man af og til kan træde ud af og rette opmærksomhed mod. Det er, når vi træder ud af strømmen, at vi oplever begivenheder, som vi så forholder os til (Weick, 2015, s. 54). Disse afbrydelser af strømmen eller ”flow” fungerer som anledninger til meningsskabelse (Murphy, 2015, s. 15).

Weick forklarer anledninger til meningsskabelse som møder, hvor individer oplever noget, som de ikke kan forstå og forklare. Noget er underligt, men antyder et mønster, der kalder på opmærksomhed. Han henviser til en opbremsning i flow, der aktiverer en tænkeproces med formål om genskabelse af mening, som forudsætter muligheden for igen at kunne handle. I tilstanden mellem meningstab og

[44] Weicks teori er inspireret af den klassiske pragmatisme og forestillingen om, at mennesker kan træde ud af deres strøm af oplevelse, de befinder sig i, for at kaste et blik herpå og derved opleve. Skelnen mellem oplevelse og at opleve er central for den klassiske pragmatisme ved James, hvor oplevelse henviser til en begivenhed, henviser at opleve til en igangværende proces (James, 1904, 1908).

genskabelse af mening kan den kognitive dissonans give anledning til ubehag hos mennesker, netop fordi de oplever manglende evne til at gennemskue deres situation og derved manglende handlekraft. Også hos Ricoeur omtales oplevelsen af, at der er noget, man ikke kan gennemskue, eller som ikke giver mening, hvilket igangsætter meningsdannelse. Han omtaler, at ”legemet bevæges eller kommer i uro på grund af noget, der sker”, når vi oplever ”noget forunderligt” (Kemp, 1971, s. 51). Det er dette tab af mening og handlekraft, der motiverer til en proces mod at genskabe mening. På samme måde konfigureres den konkordante ramme hos Ricoeur for at kunne håndtere diskordans.

Jeg forholder mig både til kastetheden og den kognitive dissonans som et vilkår, jeg må være bevidst om, når jeg træffer beslutninger i forskningsprocessen, og som et vilkår for deltagerne. Aktionsforskningen handler om at myndiggøre mennesker ved at give dem stemme. Som nævnt i afhandlingens indledning antager jeg, at den relationelle ledelse, forstået som en social proces, forudsætter en deltagelse af nogen, der kan være i relation gennem sproglig interaktion. Udtrykket ”stemme” henviser dog til mere end deltagelse med sprog. Det henviser også til, at man gennem denne deltagelse i ledelsesprocesser har mulighed for at påvirke dem. Stemmen bruges for det første i forbindelse med at spille ind i den empiri, der genereres i forbindelse med projektet og leder til udvikling af forskningens bidrag. For det andet gives og giver deltagerne stemme i forbindelse med at spille ind på, hvordan deres egen praksis skal udvikle sig[45]. Dialogen mellem forskere og praktikere er afgørende, fordi den accepterede og værdsatte uforudsigelighed betyder, at deltageres forståelser af problemer og situationer ændrer sig over tid. Samtidig er der forskel på deltageres evne til at deltage (Reason & Bradbury, 2009, 3-4)[46]. Nogle ved meget, og er vant til at tale om ledelse, mens andre ved lidt og måske ikke har

[45] Stemmebegrebet er ikke forbeholdt den musik eller improvisationsinspirerede organisations- og forandringsteori, men ses også hos dialogforskere som Bakhtin, M. (1986) Speech Genres and Other Late Essays. Trans. Vern W. McGee. Austin, Tx: University of Texas Press og

[46] Denne forståelse uddybes endvidere i næste kapitel gennem introduktionen af Ricours ide om menneskets narrative kompetence.

beskæftiget sig eksplicit med ledelse før. Nogle er bekvemme med bevægelser mellem abstrakte italesættelser af ledelse og koblingen til konkrete handlinger, mens andre foretrækker at blive ved det konkrete.

Det betyder, at aktionsforskningsprocesserne altid må planlægges med udgangspunkt i den konkrete strategiske situation[47] for forvaltningen, og at vi aldrig kan vide, hvad vi vil blive optagede af i processerne om at udforske, hvordan ledelse praktiseres som en relationel, social proces. For at sikre en form for stringens, vil jeg dog forud for aktionerne forberede en semistruktureret plan, som vi kan improvisere over. Endvidere vil jeg berede mig på at være opmærksom i processerne med deltagerne, og forsøge at italesætte det, der opstår i rummet, når det opstår udfra en interesse i, hvordan det afspejler eller hænger sammen med praktisering af idealer om relationel ledelse. Nedenfor konkretiserer jeg ovenstående overvejelser gennem en operationalisering af Ricoeurs mimesismodel.

3.3. Operationalisering af afhandlingens epistemologi i et fokus på fortællinger

Min anvendelse af Ricoeurs hermeutik som inspiration til forståelse af social meningsdannelse (i form af fortællinger) er ikke traditionelt afspejlende for, hvordan denne anvendes. I min operationalisering rekontekstualiserer jeg hans 3-delte mimesisproces fra at rette sig mod erkendelsesmuligheder i relation til fortolkning af skriftlige tekster, typisk produceret af én forfatter. I stedet anvender jeg den med et interaktionsorienteret fokus, der kan identificere og analysere på deltagernes, leder- og medarbejder positioneringer og på fortællinger om relationel ledelse som værdiskabende.

Grundlæggende var Ricoeur optaget af tekst forstået som diskurs, idet sprog bliver diskurs, når det anvendes i form af tale eller skrift. Jeg er inspireret af Ricoeurs

[47] Klausen 2009, s. 45

forståelse af fortællinger som tekster, der afspejler projektioner af verden og fungerer som formidling af selvforståelse (1973b, s. 130-9). Min interesse består dog særligt i, at jeg ser dem som udtryk for den sprogskabende og meningsskabende aktivitet, der kendetegner improvisatoriske relationsbaserede ledelsesprocesser (se kapitel 4).

Mimesis henviser overordnet til en proces om læsning (fortolkning) af en tekst, hvor fortolkeren søger at forstå gennem en rekontekstualisering af teksten (Ricoeur, 1973b, s. 133). Modellen bygger på Ricoeurs forståelse af den hermeneutiske grundsituation (kapitel 3), og i nedenstående præsenteres den endvidere som en måde at operationalisere de teoretiske pointer, der dels er beskrevet i kapitel 4 og dels er skærpet i ovenstående. Ifølge Ricoeur findes en virkelighed ud over forfatterens aktiviteter, der endnu ikke er fuldt ud fortalt frem, men som kan betegnes som en ”før-narrativ” struktur (2002b, s. 104). Når mennesket oplever, tilføres narrative ordensskabende karakteristika til en del af den førnarrative uorden gennem tre faser eller ”modi”. Det er disse 3 modi, der tilsammen udgør fortolkningsprocessen ”mimesis”. En del af den før-narrative struktur opfattes af menneskers **præfigurering** (modus 1), hvilket henviser til forforståelser, fordomme om verden, og alt det, der findes, men endnu ikke er opfattet bevidst. I præfigurationen ligger også alle de fænomener og begreber, som mennesker erfarer, og som findes i en paradigmatisk strukturering, men uden koblinger til et budskab, formål eller pointe. Ricoeur henviser til en sådan pointe gennem udtrykket ”emplotment”, og han anvender begrebet til at afgrænse hans definition af en fortælling, fordi emplotment fungerer som forudsætning herfor. Et plot henviser til en ide om sammenhæng, som guider den måde, en fortælling stykkes sammen på. Eksempelvis er et plot om, at staten er ineffektiv, guidende for en fortælling om, hvorfor New Public Management giver mening. For at bane vejen for forståelse må fænomener og begreber fortælles, hvilket tager form gennem **konfiguration** (modus 2), og tilfører en syntagmatisk, diakron struktur, hvor fortællingens emplotment bestemmer udvælgelse og prioritering. Hermed skabes en narrativ struktur for en

sammenhængende fortælling, som viser en ny forståelse, en **ny-** eller **refigurering** (herefter refigurering) af det, man fortæller om (modus 3) (Ricoeur, 1987, s. 124-5).

3.3.1. Præfigurering

Den første del af mimesisprocessen henviser Ricoeur til som “Præfigurering”. Præfigurationen består af alt det, vi *ved*, tager for givet og har tilegnet os i en sådan grad, at vi er fortrolige med at handle herpå. Det er formet af vores erfaringer af og med verden og vores meningsdannelse af disse (Kemp, 1972, s. 32-6), før de tager form som en bevidst og bestemt konfiguration. Præfigurationen er en form for ”eksistentiel ureflekteret forforståelse” (Hermansen & Rendtorff, 2002, s. 22), hvilket betyder, at kreativiteten i vores fortællinger om verden altid vil være både begrænset og befordret af vores forståelser. Noget anses som meningsfuldt, hvis det stemmer overens med vores eksisterende (bevidste eller ubevidste) forståelser af verden. Vores fortrolighed med det, vi er overbeviste om, giver os handlekraft i form af ”begrebslig kompetence”, fordi vi kan anvende begreber om handling til at udtrykke os. For eksempel kan vi gå, hvis vi føler trang til at udtrykke vores manglende tilslutning til noget, hvis vi er overbeviste om, at en sådan handling kan kobles til et sådant udtryk. Denne form for kompetence muliggør, at vi kan foretage passende handlinger i konkrete situationer. Samtidig forudsætter den, at vi har mødt de nødvendige handlinger og udtryk, samt koblingen heraf, tidligere, og, vi har oplevet disse som meningsfulde nok til, at de har lagret sig i vores præfiguration. Handling forudsætter altså en handlende, der kan gøre noget, fordi hun forstår noget. Denne forståelse kan være mere eller mindre bevidst, alt efter, hvor vant personen er til at reflektere over og sætte ord på sin præfigurative viden. Refleksionen og evnen til at italesætte præfigurative elementer er vigtig, fordi personen efterfølgende er ansvarlig for de konsekvenser, handlingen medfører (i hvert fald en del af dem). Hun lever op til det ansvar ved at give mening til sine handlinger gennem aktivering af de præfigurationer, eller antagelser, der har guidet den (Kemp, 1972, s. 36-7).

3.3.2. Konfigurering

Den anden del af mimesisprocessen kaldes “konfigurering”. Det er i konfigurationen, at fortællingen formes på baggrund af fortællerens emplotment[48]. Hos Ricoeur udtrykkes emplotment gennem begreberne ”skematisering” og ”tradition”, og han anvender begreberne til at fremhæve drivkraften i mimesisprocessen (se også kapitel 5). Skematisering henviser til den orden, der gives til begivenheder for at gøre dem begribelige, og den stammer dels fra fortællerens emplotment og dels fra tradition. Tradition henviser til en beskaffenhed for fortællingen, der både præges af fornyelse og aflejring, og som afgrænser det ”variationsrum” (Ricoeur, 2002b, s. 98-9), som fortællingen formes indenfor. I forvaltningen vil den historiske diskurs om skiftet til *dialogbaseret ledelse* være et eksempel på tradition, men samtidig er traditionen påvirket af kommunernes og sektorens historie, udvikling af perspektiver på offentlig ledelse og generel samfundsudvikling. Weick opridser i sin karakteristik af meningsskabelsesprocesser også en opmærksom på magtforhold som begrænsende for handling, særligt i form af ”the invisible hand of institutionalization; powerful norms embedded in strong subcultures; and imitation as a major motivation for change” (Weick & Quinn, 1999, s. 367). Aflejringerne udgør altså de mulighedsbetingelser, som deltagerne har for at praktisere og udvikle mening i ledelsesrummet. I deltagernes samtaler kommer konfigurationer til udtryk gennem den strøm af forståelse, der afspejler deltagernes præfiguration af ledelse, og som former deres praksis. Heri findes spor fra fortidige italesættelser af ledelsesrummet,

[48] Ricoeurs ide om ”emplotment” minder om Foucauts beskrivelse af ”dispositivet” som en slags usynligt regulerende eller foreskrivende anordning, der typisk først opdages ved analyse af noget fortidigt, der ses i et forløb. Det minder også om et anden af Foucaults udtryk: ”episteme”, der henviser til det abstrakte forståelsesmæssige mulighedsfelt, der både driver og begrænser udviklingen af diskurser (Jensen 2004). Dispositivet adskiller sig dog fra både episteme og emplotment, fordi det ikke kun gælder for konkrete, lokale diskurser, men strækker sig over kontekster for konkrete udsagn og fortællinger i og mellem mennesker og organisationer (Raffnsøe & Gudmand-Høyer, 2004). ”Episteme” adskiller sig ligeledes fra både emplotment og dispositivet, fordi det henviser til det mulighedrum, der tegnes for udformning af handlinger i nutid og umiddelbar fremtid. Hermed er tidsforankringen mere lokal en i beskrivelsen af dispositivet. Samtidig en episteme betegnende for en bredere ramme end emplotment, fordi det ikke opstår i relation til konkrete situationer, hvor den enkelte eller flere konstruerer en fortælling omkring et plot.

der udgør de aflejringer, der findes i deltagernes traditioner. For eksempel er jeg opmærksom på, hvordan fortællinger om ledelse fra fortiden (indenfor og udenfor Teknik & Miljø) kommer til udtryk i den tradition, som kendetegner ledelsesrummet i udviklingprojektets samtid, og som resulterer i en særlig skematisering i form af positionering af personer, opgaver, rutiner og omverden. Sammen med deltagernes emplotment funderer denne skematisering det variationsrum, der kan ses som meningsskabelsens sociale kontekst. Skematiseringen kommer også til udtryk i den opmærksomhed, deltagerne har på deres omverden, og dermed de ledetråde, de vælger at fremhæve i deres måde at karakterisere ledelse og deres egen meningsskabelse i ledelsesrummet på (Murphy, 2015, s. 43-5).

Fortælleren skal sikre, at begivenhederne præsenteres i en troværdig sammensætning og kronologi, og at nogle begivenheder vælges og præsenteres som vigtige og andre som mindre vigtige – eller slet ikke præsenteres (Kemp, 1972, s. 42-3). Det er vigtigt at pointere, at fortællingerne ikke er statiske, men grundet deres iboende diskordans altid vil være åbne for nye konfigurationer[49]. Derfor er fortællingens konkordans ikke ultimativt hævet over dens diskordans, men de to fungerer i et dialektisk forhold. Det betyder, at konstruktionen af fortællinger er en aktiv proces, hvor den menneskelige skaberkraft fungerer som katalysator for organiseringen af begivenheder i en ny form, der er forenelig med det skabende menneskes emplotment og overordnede usammenhængende sammenhæng for hendes liv. Det er her, præfigureringer gestalter sig, fordi fortolkeren anvender narrative greb til at skabe orden og mening i den ”uformidlede oplevelse i hverdagssprog, symboler og tegn” så det bliver muligt at handle (Hermansen & Rendtorff, 2002, s. 22-7). Ordensskabelsen foretages dog ikke alene af det enkelte menneske, men guides og gives også af de fællesskaber, som mennesket deltager i.

[49] Konfigurationer, og senere også refigurationer afspejler det Foucault henviser til som ”diskursive formationer” i sin diskursteori. Udsagnet er som diskursens mindste enhed udformet i lyset af nogle regler og normer for, hvad der kan lade sig gøre, men disse regler og normer er lige som det, de påvirker, selv udformet gennem en dynamisk proces (2005, s. 90), som efter min mening har meget til fælles med Ricoeurs beskrivelse af mimesis.

Eksempelvis gennem de positioner, som forskellige diskurser eller kontekster stiller til rådighed. Således er diskordansen ikke et altomfattende kaos, men et mulighedsrum af betydning, der determineres af mennesket selv, men altid foranlediges og begrænses af situationers kontekst.

3.3.4. Refigurering

Den tredje mimesisprocessen kaldes ”refigurering”. Refigurering henviser til den proces, hvor tekstens tid, eller verden, smelter sammen med fortolkerens, og en ny forståelse opstår. Fortolkeren bliver til, når hun ”følger med i historien” (Kemp, 1972, s. 36, 53), og refigurering kan ses som en fortolkning og tilegnelse af det, der er konfigureret. På den måde er det en aktualisering af det kreative erkendelsespotentiale, der ligger i konfigureringen. Fortælleren kan gøre, se eller forstå noget, som hendes møde med det ukendte har givet anledning til. Derfor kan refigureringen henvise til den mening, der er (gen)skabt efter et midlertidigt sammenbrud i forståelse. Den nye mening behøver ikke at være radikal, men kan bestå af en tilpasning eller nuancering, hvor nye erfaringer og forståelser kan være med til at stimulere en ændring af tidligere forståelser eller præfigurative antagelser. Det ses når deltageren gennemgår en erkendelsesproces som ”hov, noget er ikke som jeg troede”, og observationen af det brud på forventninger aktiverer en kritisk refleksivitet omkring eksisterende konfigurering af mening omkring det, der er genstand for den kollektive refigurering af fortællinger, som deltagerne på det givne tidspunkt beskæftiger sig med. Oplevelsen af en destabiliseret konfiguration kan ses i eksempler, hvor deltagerne udfordrer hinandens deifnitioner, fortolkninger eller kategoriseringer. En sådan udfordring kan give anledning til at spørge: ”hmm…har jeg nu også forstået det her helt rigtigt?” eller måske til en fastholdelse heraf gennem argumentation. Gennem deltagernes diskussioner sker en rekonfigurering, der kan belyse og skabe forståelse for det, der i første omgang ikke var som forventet: ”Nåhh..nu ser jeg, at jeg ikke havde taget højde for…det og det..”. Selvom vi har opdaget noget nyt skaber rekonfigurationen stadig en oplevelse af genkendelse eller

af at kunne gennemskue det, vi mødte. En sådan udvikling er selvfølgelig interessant, fordi den er mål for den udviklingsproces, som forvaltningen har sat i gang, men den er også analytisk, fordi den kan give indsigt i hvad deltagerne kollektivt refigurerer som præfigurationer for praktisering af relationel ledelse. Herunder også, hvilke potentialer, udfordringer og krav til organisering, som den relationelle ledelse stiller. Endelig kan en analyse af den kollektive refigurering give indsigt i, hvilke præ-, kon- og refigurationer, deltagerne tør at udfordre, og diskussioner heraf kan vidne om, hvorvidt deltagerne har jævnbyrdige forudsætninger, forstået som grader af færdigheder, til at understøtte den sociale accept af den måde de anvender deres narrativ kompetence (se nedenfor) til at påvirke den kollektive refigurering af ledelse på.

Konfigurationen er en nødvendig overgangsfase mellem præfiguration og refiguration, der ”trækker en meningsfuld historie ud af en broget samling af begivenheder eller hændelser (...) (og) forvandler (...) til en historie” (Ricoeur, 2002b, s. 92), der leder til en ny forståelse (refigurering). De retrospektive retfærdiggørelser er interessante, fordi de mere vidner om, hvad meningsskaberens tilslutning er, end hvad overordnede flertydige mål er (Weick, 1989c, s. 245). Eksempelvis organiseres både succes og fiasko i efterrationaliseringen, og fortællingen har netop til formål at ”fortælle om disse ting, som om de havde mening, før det skete”, og som om processen hen mod dem har været ”meget determineret og klar” (Hammer & Høpner, 2014, s. 44, 101).

3.4. Samarbejdspartnerne fra Teknik & Miljø forvaltningen

Nedenfor følger en præsentation af mine samarbejdspartnere i Teknik & Miljø forvaltningen i Hjørring. Præsentationen har tre forankringspunkter; først introducerer jeg forvaltningens forandringsønsker til det ledelsesudviklingsprojekt, som vi skal samarbejde om, og som danner grundlag for afhandlingens empiri.

Herefter præsenterer jeg forvaltningens formelle organisering i kommunen, og herefter uddyber jeg kort deres inspiration til forståelsen af ledelse fra Erik Johnsens ledelsesteori.

3.4.1. Ønsker for ”fremragende ledelse”

Nedenfor fremhæver jeg det forandringsønske om udvikling af ”fremragende ledelse”[50] (Bilag 1, s. 2), der guider et fælles engagement hos mine praksispartnere og jeg i det ledelsesudviklingsprojekt, der danner grundlag for udvikling af afhandlingens empiri.

Da jeg i februar 2013 blev kontaktet omkring muligheden for et forskningssamarbejde, havde forvaltningens ledelsesudviklingsprojektet i virkeligheden været i gang i lang tid. Siden 2009 har forvaltningen gennemgået en række projekter, der på den ene eller anden måde har til formål at effektivisere og gentænke praksis i Teknik og Miljø. Fokus har både været rettet mod interne processer og relationen til kontorets organisatoriske og samfundsmæssige omverden. Det skaber på den ene side en situation, hvor man må formode, at ledere og medarbejdere har solid træning i at tage imod sådanne forandringsinitiativer og arbejde med omstilling igennem refleksion over egen praksis og rolle. På den anden side er der en risiko for, at ledere og medarbejdere vil se aktionsforskningsprojektet som endnu et projekt i rækken, og herfor have forventning om, at det ligner de foregående udviklingsprojekter.

I det indledende samarbejde sendte mine kontaktpersoner i forvaltningen to dokumenter (Bilag 1 & 2), som skulle præsentere deres ønsker for forskningssamarbejdet samt grundlæggende perspektiver på egen praksis og på ledelse generelt. I dokumenterne opridses forvaltningens oplæg til et

[50] Her henviser jeg til de af deltagerne, som jeg har afstemt forandringsønsket med. Mere specifikt henviser jeg her til chefteamet og den gruppering, som chefteamet henviser til som ”5-banden”, bestående af 3 ledere, 1 chef og 1 direktør. Herefter kursiveres dette udtryk, så det træder frem som en sproglig figur.

”udviklingsprogram for ledelse”, der skal forløbe over 3 år, og som har til sigte at ”understøtte og udvikle en grundlæggende opfattelsen af ledelse”.

Dokumenterne tilbyder forvaltningens definition af, hvad ledelse er i form af formuleringen om: Ledelse er som ”et samspil mellem den enkelte, de få og de mange” (Bilag 2, s. 1), og som ”noget, der ikke alene er forbeholdt formelle ledere, men som alle, der involveres i ledelsesprocesser, kan være en del af” (Bilag 1, s. 1). Det fremhæves, at det er noget, som forvaltningen har arbejdet med forud for deres kontakt med mig, og som de har ” brugt nogle år på at udvikle, og stadig udvikler på” (Bilag 1, s. 1). Dokumenterne giver ligeledes indblik i processen for dette arbejde, fordi det præciseres, at ”Vi har arbejdet meget med ledelse. Vi ved alle i ledergruppen, hvad ledelse er. Og vi forsøger også at lære alle andre i organisationen, hvad ledelse er” (Bilag 1, s. 2). Den sidste udtalelse afslører en uvished eller usikkerhed omkring udbredelsen af tilslutning til den ledelsesdefinition, der fremsættes som grundlag for det udviklingsprojekt, som vi skal begynde samarbejdet om. Gennem det personlige pronomen ”vi” kobles definitionen på ledelse til ledergruppen, mens ”de andre” positioneres som nogle, der skal lære om denne.

Noget kunne altså tyde på, at forvaltningens ledelse i mindre grad ønsker en udvikling af selve ledelsesforståelsen (definitionen), og i højere grad en understøttelse heraf med henblik på at udvikle medarbejderne (menneskerne, tankemåder). Samtidig pointeres det, at forvaltningens ledelse har ”kigget lidt længere frem på den bane, vi er i, og (…) må erkende, at der er ledelsesprocesser, vi skal være meget bedre til” (Bilag 1, s. 1). Således er der altså også behov for at udvikle kompetencer til at deltage i ledelsesprocessernes samspil.

Prioriteringen af ledelse som centrum for forandring er altså fastlagt allerede forud for vores samarbejde. I dokumenterne forklarer forvaltningens ledelse aktualiteten af at understøtte og udvikle ledelsesforståelsen med argumentet om, at ledelse skal ”hjælpe os i den retning, som vi tror, vores opgaveløsning vil udvikle sig”. Også

retningen er defineret, hvilket yderligere underbygger min tolkning af, at udviklingsønskerne retter sig mod organisationens udvikling gennem understøttelse af en allerede formet ledelsesforståelse. Retningen defineres som en bevægelse mod ambitioner for ”flere og bedre ydelser for borgerne for stadig færre penge, men med meget mere teknologi og selvbetjening, og i retning af et rolleskifte for T&M fra forvaltere af lovgivning og ressourcer til også at være scenografer for bæredygtig samfundsvækst” (Bilag 2, s. 1). Koblingen mellem den forventede udvikling og ledelsesforståelsen ses implicit i beskrivelsen af nye opgaver og identiteter som forandrede elementer i ledelsesprocesser, og som et ønske om at ”sætte ledelse på” to overordnede dagsordener for det nye udviklingsprogram, der kaldes: ”Råderum” og ”Scenografi” (Bilag 1, s. 1).

I de første dokumenter, jeg ser, præciseres yderligere, hvordan der konkret kan sættes ledelse på dagsordenerne. I relation til dagsordenen om råderum præsenteres en strategi om, ”at skabe det råderum samtidig med at vi drifter til højeste niveau”. Strategien beskrives som en udfordring, og konnoteres med en anden udfordring om udvikling i aktørernes perspektiv på deres egen rolle; ”Fra myndighed over service til iværksætter”. De to første er kendte for forvaltningen, mens den sidste er ukendt. Billedet af forvaltningens aktører som iværksættere kædes sammen med en ambition om, at ”Vi skal skabe rammer for den samfundsudvikling, som borgere og erhvervsliv efterspørger, og vi skal motivere borgere og erhvervsliv til at deltage (Bilag 1, s. 1). De to udfordringer kalder chefteamet for ”en meget vanskelig dobbelt ambition”, og de fortæller, at det er ”en stor udfordring for hver eneste leder på alle niveauer at kommunikere og realisere denne dobbelte ambition på en meningsfuld facon”. Som endnu en ambition for udviklingen af forvaltningens rolle, beskrives ”kommunens rolle som koordinerende på en række tværgående samfundsopgaver. Eksempelvis klimaindsatsen, vækst, administrative opgaver osv.” (Bilag 2, s. 2).

I de dokumenterne bliver chefteamet konkrete om, hvordan de ønsker at forankre udviklingsprojektet om ledelse. Ønsket er at rette blikket mod:

Forandringsønsker i Teknik og Miljø

- Udvikling af chefteamet, dels i teamet, dels ved *samarbejde på tværs af den kommunale organisation*, dvs. samarbejde med andre chefteams om ledelsesudvikling
- Videreudvikling af Leadership Pipeline i T&M-regi og i regi af hele kommunen
- Udvikling af ledergruppemødet, som et centralt ledelsesforum
- Udvikling af ledergruppen i 1-2 årlige seminarer
- Den enkelte teamleders og chefs individuelle udviklingsprofil

(Bilag 2, s. 1)

Som nævnt i afhandlingens indledning er det min grundlæggende forskningsmotivation at stille skarpt på relationen mellem forvaltningens formelle lederes relation til medarbejderne, som eksempel på en praksis, der idealiserer den relationelle ledelse ud fra en antagelse om, at ”ledelse” bliver ”fremragende”, når det forstås som en social proces, der manifesteres gennem relationer mellem ledere og medarbejdere. Inspirationen herfor kommer særligt fra professor Erik Johnsens ledelsesteori, fordi forvaltningens chef for strategi og udvikling i de seneste 10 år har haft rollen som facilitator på ledelsesudviklingsprocesser, og er skolet hos Johnsen gennem sin tid som konsulent i virksomheden Dafolo. De sidste 7-10 år har forvaltningens ledelsesudvikling således være baseret på en grundlæggende forståelse af, at ledelse er processer, der skal ledes, og at ledelse af ledelsesprocesser kan foretages gennem ”samspil” af både ledelsen og medarbejdere (Johnsen, 1992, s. 9-11, Bilag 1, 2, se også nedenstående). DerI lyset heraf var det en udfordring, at forvaltningens ledelse ikke havde forholdt sig eksplicit til forandringsønsker for

medarbejderne i ovenstående. Dette vender jeg tilbage til i beskrivelsen af tilrettelæggelsen af ledelsesudviklingsprojeketet i kapitel 5.

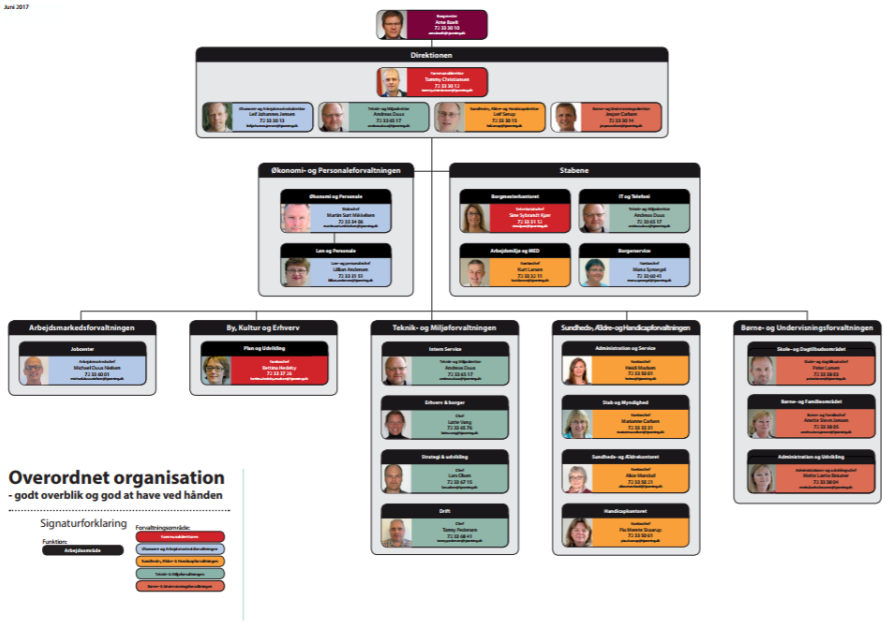
Som led i at koble deltagernes forandringsønske til min forskningsinteresse i de idealer om relationel ledelse, der er præsenteret i indledningen og det foregående kapitels state of the art, uddyber jeg i sidste halvdel af dette kapitel deres forståelse af ”ledelse som noget, vi gør sammen” (Bilag 2, s. 1)[51] med en kort introduktion til Johnsens ledelsesforståelse. Forinden ønsker jeg at udrede mine forskningsmæssige ambitioner for udvikling af forskningsbaseret viden på baggrund af samarbejde med forvaltningen om ovenstående.

3.4.2. Teknik & Miljø forvaltningens organisering

Hjørring Kommune har eksisteret siden strukturreformen i 2007, hvor en række mindre nordjyske kommuner blev lagt sammen. Med ca. 66.178 indbyggere[52] (HJK, 2015e) er kommunen den 2. største kommune i Nordjylland, og fungerer som arbejdsplads for ca. 4500 ansatte (HJK, 2015b). Teknik og Miljø er en forvaltning, der er en del af administrationen i Hjørring Kommune.

Nedenstående figur viser et overblik over forvaltningens positionering i kommunen.

[51] Herefter kursiveres dette udtryk, så det træder frem som en sproglig figur.
[52] Pr. 1. januar, 2012



Klikker man sig ind på Hjørring Kommunes hjemmeside under ”Fakta om kommunen”, kommer man direkte videre til en side med overskriften ”Befolkningsprognose” (HJK, 2015a). Befolkningsprognosen er vigtig, fordi kommunernes budget i høj grad er baseret på, hvor mange borgere der bor inden for kommunegrænsen (det såkaldte bloktilskud), og derfor er befolkningsprognosen et centralt økonomisk planlægningsværktøj for kommunerne. I Hjørring Kommune er prognosen udfordrende, fordi den viser en kontinuerlig nedgang i indbyggertal over en årrække. En internt udarbejdet rapport fra 2012 vurderer, på baggrund af datamateriale fra de sidste 9 år, at ”faldet i indbyggertallet forventes at fortsætte de næste år (ca. 4,5 % på 14 år)” og, ”At det forventes, at der de kommende år vil være en stigning i antallet af personer over 60 år” (HJK, 2015e). Dette bekræfter umiddelbart den demografiske samfundsudvikling i Danmark, der peger på færre mennesker i den arbejdsdygtige alder i fremtiden (Lidegaard, 2013; Jørgensen, 2012, Ungermann, 2013, s. 11). Siden 1970’erne har de mange reformer i sektoren sat fokus på, at der simpelthen er færre hænder til at udføre de samme opgaver i fremtiden, og at opgaverne i øvrigt repræsenterer et ”mere, der skal udføres for

mindre” (Melander, 2014a; Greve, 2012; Klausen, 2014; Christoffersen & Klausen, 2012).

I forskningsprojektet er chefteamet (CT) og virksomhedsvejleder (chef for strategi og udvikling) mit primære forankringspunkt. Sammen koordinerer vi indsatser og kobler projektet til andre ledelsesudviklingstiltag. I ledelsesrummene er ledere og dernæst udvalgte medarbejdere centrale deltagere i projektet. Alle ansatte på rådhuset er deltagere, men mere perifert end ovennævnte.

Hjørring Kommunes ledelsesgrundlag er bygget op omkring tre værdiord: tillid, dialog og arbejdsglæde, som fungerer som input til forvaltningens arbejdshverdag (HJK 2015b,c). Herudover har man i en årrække arbejdet med inspiration fra Offentlig Leadership Pipeline (OLP), der anvendes som led i ledelsesudviklingen i hele Hjørring Kommune, fordi man ønsker at arbejde med

> *ledelses- og talentudvikling ud fra (...) fokus på ledelsesopgaver og kompetencer på de forskellige ledelsesniveauer og de mulige transitioner og flyt mellem ledelsesniveauerne (...) at få udarbejdet klare profilbeskrivelser for alle ledelsesniveauer i området samt få fokus på udvikling af ledelsestalenter (HJK, 2015c)*

Opmærksomheden på ledertalenter, -opgaver og -kompetencer viser, at Hjørring Kommune har tilegnet sig ideal om ledelse som forskelsgørende, og deres institutionalisering af denne er sket i form af OLP. I denne beskrivelse ser jeg ideen om OLP som relateret til ideer om professionalisering af ledere, men ikke umiddelbart til medarbejdere. Selvom medarbejdere er nævnt i OLP, er det overvejende en model, der fokuserer på ledere. Teksten på Hjørring Kommunes hjemmeside udtrykker eksplicit, at OLP er ”implementeret” på baggrund af en strategi om ”at styrke forståelsen for elementerne i ledelsesopgaven og sikre bedre muligheder for den interne lederrekruttering (HJK, 2015c). I Teknik og Miljø har man også arbejdet med OLP i 2010, og den har et særligt fokus på specifikke kompetencer, beskrevet som færdigheder, prioriteter og værdier, der er knyttet til effektiv ledelse på forskellige ledelsesniveauer, også medarbejdere. Som

materialiseret institutionalisering heraf er der udviklet en app til iPad, da alle ledere anvender sådan én. Medarbejdere har dog ikke iPad, men kan tilgå OLP for Hjørring Kommune via hjemmeside eller intranet.

3.4.2. Teknik & Miljø forvaltningens ledelseshistorie: Fra regelbaseret til dialogbaseret ledelse

På trods af ovenstående institutionalisering af OLP, var det dog ikke mit indledende indtryk, at OLP var nærværende for ret mange af de mennesker, jeg talte med i Teknik og Miljø[53]. Alligevel blev det pointeret i de indledende dokumenter, at forvaltningen har en ambition om at sætte ”ledelse højt på dagsordenen” med henblik på at skabe det, de kalder *fremragende ledelse* og ”fremragende ledere”. Denne ambition kædes sammen med en forståelse af, at ledelse er den ”vigtigste enkeltstående faktor, der gør forskellen mellem succes og fiasko”, hvorfor det er afgørende konstant at ”stræbe efter fremragende ledelse” (Bilag 1, s. 2). Det første dokument, der blev sendt til mig, var også eksplicit om ønskerne for en fortsat dagsorden om ledelse: ”Så ledelse er ledelse, men mennesket, som udøver ledelse, forandrer sig, og det samfund, vi leder i, forandrer sig. Derfor er der god grund til at arbejde med ledelse. Hele tiden” (Bilag 1, s. 2). Italesættelsen af ledelse som noget dynamisk, der veksler mellem mere eller mindre målsætning, stemmer dårligt overens med ledelsesforståelsen i OLP, som i højere grad bygger på en ide om fokus på omstilling, eller ”agilitet”, fra et niveau til et andet, mens behov for omstilling på det aktuelle niveau nedprioriteres (Elmholdt et al., 2013, s. 237). Muligvis er denne forskel i fokus årsag til en manglende tilegnelse af OLP i Teknik & Miljø.

Ifølge direktør Andreas Duus kan en kommunal forvaltning forstås som ”den servicerende, regulerende og støttende funktion i samfundet, der møder virkeligheden i snitfladen mellem sig selv som institutionaliseret system og brugeren af systemet, som objekt, offer og efterspørger”. Samtidig er en kommunal

[53] Informationerne stammer fra mine indledende samtaler med deltagerne.

forvaltning ultimativt afhængig af en velfungerende intern kommunikation for at kunne leve op til omverdenens forventninger. Vigtigst er kommunikationen med omverdenen, og her er den interne kommunikation i administrationen en forudsætning for at sikre kvalitet (Duus, 2005, s. 222). Her fremstår den interne kommunikation som et redskab til at realisere ønskerne om kvalitet.

Historisk set har T&M været en relativt traditionel forvaltning med en organisatorisk struktur, hvor en direktør stod i spidsen for nogle chefer, som hver havde deres eget ansvarsområde og deres eget hierarki af ledere og medarbejdere under sig. Man arbejdede i det etablerede hierarki, anvendte systemet oppefra og nedad, med en minimal og ensrettet kommunikation. Antagelsen var, at ”de klogeste jo sad placeret øverst i organisationen”. Måden at arbejde og lede på forstår Duus som kommunikation, og han forbinder den regelbaserede form (2005, s. 225-9) med ”fastlåsthed og vanetænkning”, fordi den ”cementerede sit eget billede”. Ledere og medarbejdere sad fast i låste roller og kunne ikke se nye muligheder, men forligede sig på vaner, hvilket gjorde organisationen ”ineffektiv” og medførte ”dårlig trivsel”. Den regelbaserede ledelsesform havde dog, ifølge Duus, også nogle positive effekter såsom ”tryghed”, ”høj grad af harmoni”, og en ”god og fast balance i magtforhold”, men samlet fremstår den, som et eksempel på noget uønsket. Især fordi Duus kommenterer på, at de oplevede goder også forårsagede den lukkethed, som personer, der befandt sig uden for den interne kommunikation, oplevede. Oplevelsen af at være låst fast skyldtes, at både opgaver og løsningsmåder blev opfattet som givne. Duus’ projekt var således i høj grad at bremse op for det, han forstod som ”ansvarsforflygtigelse”. I stedet nedsattes et kommissorium for ledelse, der var bygget op omkring 5 forankingspunkter: 1) Dialog i samarbejdsprocessen, 2) Ejerskab til fælles mål og resultater, 3) Inddragelse på konsekvensniveau, 4) Handlingsalternativer og 5) Ledelse i kaossituationen. Kriterierne er opsummeret i nedenstående figur sammen med min fortolkning af de vigtigste nøgleord fra beskrivelsen heraf (Duus, 2005, s. 230-2)

De fem kriterier for god ledelse

Dialog i samarbejdsprocessen

- Fælles billede af udgangspunktet og retning for dialog
- Dialog som ledelsesredskab til at involvere
- Rum for, at man frit kan fremkomme med sine synspunkter
- Rum for at undersøge andres ønsker og hensigter
- Dialog skal åbne nye døre til indsigt
- Dialog skal kvalificere beslutninger
- Dialog er mulighed for indflydelse

Ejerskab til fælles mål og resultater

- Forudsætning for succes
- Mål skabes i en fælles proces
- Ejerskab bygger på forståelse for og accept af mål og resultat
- Nødvendigt at opleve indflydelse

Inddragelse på konsekvensniveau

- MED aftale + ledelsesgrundlag + kommissorium = grundlag for inddragelse
- 2 org. niveauer: konsekvens- og ide- ressourceniveau
- Uddelegere kompetence
- Ledelse og medarbejdere har ansvar for inddragelse

Handlingsalternativer

- Nogle opgaver har løsninger, der er givet på forhånd
- Mange opgaver behøver handlingsalternativer
- Forvaltningskultur = tilbøjelig til fastfrysning
- Mål: sikre værdi og kvalitet i proces og løsning
- Perspektivudvidende processer

Ledelse i kaossituationen

- Ledelse, når vilkårene er usikre er vel nok det vanskeligste
- Ledelsen skal inspirere medarbejderne til at bidrage med input, vurderinger og kritik
- Sikre konstruktiv tilpasning
- Inviterende, åben og udfordrende + forankret i holdninger og ledelsesmæssige værdier
- Anvendelse af kaos metoder = søgeprocesser inden beslutningsfasen

(Efter Duus 2005, s. 230-234)

Kommissoriet og de kriterier og principper, som blev beskrevet heri, blev efterfølgende diskuteret og tilpasset i en proces, der også involverede medarbejdere. Herudover besluttede man at arbejde med inspiration fra High Performance Teams[54], som sigtede mod et ønske om en ”flad struktur, men med formel ledelse”, og i 2005 præsenterede Duus en beskrivelse af, hvordan han mener Teknik og Miljø skal ”drives og opfattes”. Han identificerer sit ønske for forvaltningen som en samlet enhed under en koordineret ledelse, hvilket også italesættes som en ”uddelegeret og decentral struktur i sektioner og teams under den samlende helhed og virksomhedskultur” (Duus, 2005, s. 234). Af Duus’ beskrivelse ses en intention om at skabe ”vækst” og ”gennemsigtighed” i forvaltningens arbejde, hvilket han kæde sammen med ønsket at skabe ”god oplevelse for kommunens borgere” og tiltrække ”den nødvendige, højt kvalificerede arbejdskraft samt at sikre den gode arbejdsplads”. Sikringen af en god arbejdsplads ses også som essentiel for, at

[54] Som faktisk er en teori, der oprindeligt er udviklet ved Tavistock i 1950’erne. Siden dog videreudviklet i kontekst af større amerikanske private virksomheder. Se Katzenbach (2003) for uddybning.

organisationen opnår succes, hvilket kædes sammen med en ambition om, at ”vi vil gøre det godt, og vi vil have det godt” (Duus, 2005, s. 234-6).

3.4.2.1. Inspirationen fra Johnsens ledelsesteori

Den grundlæggende antagelse hos deltagerne[55] er, at fokus på ledelse som en social proces, der involverer medarbejdere, kan styrke kvaliteten af det vurderings- og beslutningsgrundlag, der guider opgaveløsningen i forvaltningen. Som nævnt ovenfor er ledelsesudviklingsindsatser i Teknik & Miljø bygget op omkring inspiration fra Erik Johnsen ledelsesteori, Ifølge Johnsen er et af de mest grundlæggende problemer med at realisere ledelsesprocessernes potentiale til håndtering af mere og mere komplekse samfund og organisationer, at det tilsyneladende er svært at blive enige om, hvad ledelse overhovedet *er* (Johnsen, 2006, s. 123, 1960). Som professoren kækt pointerer er denne manglende definition et problem eftersom man skal ”(…) være mere end heldig, hvis man skal få folk til at udøve ledelse, hvis man ikke ved, hvad man taler om” (2004, s. 238). Denne problematisering vidner om et produktivt grundlag for en fælles agenda mellem praksis (deltagerne) og forskning (jeg), der kan danne platform for et udviklingsprojekt, som kan generere ny viden om, hvordan medarbejdere kan deltage i ledelsesprocesser.

[55] Her henviser jeg til de af deltagerne, som jeg har afstemt forandringsønsket med. Mere specifikt henviser jeg her til chefteamet og den gruppering, som chefteamet henviser til som ”5-banden”, bestående af 3 ledere, 1 chef og 1 direktør.

4.0. Udvikling af ledelsesfærdigheder

I dette kapitel fortager jeg en teoretisk indkredsning, der skal give mig nogle begrebsmæssige forankringspunkter for at analysere afhandlingens empiri. Som nævnt i afhandlingens indledning og i foregående kapitel antager forvaltningens ledelse, at deres relationelle ledelsestilgang er fremmende for kvaliteten af ledelse i forvaltningen.

Nedenfor præsenterer jeg en teoretisering over Teknik & Miljø forvaltningens påstand om, at ledelse er *noget, vi gør sammen.* Forandringsønsket hos mine samarbejdspartnere (se kapitel 3), er netop at indkredse og kvalificere det, de gør, når ledelse er *noget, vi gør sammen*, og samme interesse er præsenteret i de forskningsspørgsmål, der guider opbygningen af min afhandling.

I det første del af dette kapitel belyser jeg, hvad det vil sige at udvikle færdigheder til noget. Den grundlæggende teoretiske inspiration kommer fra Hubert og Stuart Dreyfus’ model for færdighedstilegnelse, der tilbyder et vokabular for at tale om ”ekspertise” i udøvelsen af færdigheder. Jeg supplerer Dreyfus-brødrenes teori med en udbygning af begrebet ”dømmekraft”. Dernæst trækker jeg på begreberne om ”mestring”, ”mestringsforventning” og ”oplevelse af sammenhæng”, der er beskrevet af Aron Antonovsky. Jeg anvender dem til at indkredse, hvordan det kommer til udtryk, når nogen mestrer agilitet og handlekraft i ledelse. Her trækker jeg endvidere på Weick og Frank J. Barretts teoretiske bidrag om relationer og improvisation i ledelse. Begge bidragene italesætter ledelse som en relationel eller social proces, men på forskellige måder. Weick og Barrett tilbyder et blik, der gør det muligt at undersøge karakteren af samspilsprocesserne med udgangspunkt i forudsætninger for og kvaliteten af improvisation.

Begreberne, der fremstilles i dette kapitel, skal grundlægge mit vokabular for at analysere, hvordan ledelse kan forstås som en proces, der kræver udvikling af særlige

færdigheder, og hvordan kvaliteten af relationer i ledelse kræver en jævnbyrdig repræsentation af disse. Jeg anvender nedenstående perspektiver og begreber i analysen af deltagernes samtaler for at beskrive, hvad det er jeg ser, eller ikke ser, i deltagernes interaktion i ledelsesrummene.

4.1.Udvikling af ekspertise

”Ekspertise” henviser i en lægmandsforståelse til, at nogen er god til noget. Men for at komme udtrykket nærmere og koble det til udvikling og kvalificering af adfærd vælger jeg at trække på brødrene Dreyfus’ teori om færdighedstilegnelse og intuitiv ekspertise (1991), der netop forholder sig til processen med at lære ved at blive god til noget.

Brødrene Dreyfus fremlagde i 1986 en ”ikke-mekanisk model af menneskelig færdighed”. Modellen hed oprindeligt sådan, fordi den skulle fungere som forankringspunkt for en kritik af stigende interesse, tiltro og forventninger til udviklingen af kunstig intelligens[56] (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 7-12)[57]. Det er en grundlæggende pointe for modellen, at intuitiv intelligens er et særligt menneskeligt træk, som supplerer en kapaciteten til analyse og særligt kendetegner det højeste niveau af ekspertise i beslutningstagning. I de begyndende stadier af tilegnelsen af en færdighed er personen afhængig af teoretisk viden og eksplicitte regler for at

[56] Begge brødre havde på forskellig vis været engageret ved eg. Rand insituttet i Santa Monica, USA, hvor de blandt andet havde samarbejdet med Herbert Simon og andre fremtrædende AI forskere. Deres kritik var motiveret af et ønske om at udfordre det, brødrene så som en voksende antagelse om at kunstige intelligens med tiden ville kunne ”(…) efterligne menneskelige eksperters dømmekraft” og derved foretage problemløsning på basis af mere end beregning gennem matematiske symboler

[57] Dreyfus brødrenes arbejde med modellen for færdighedstilegnelse er motiveret af de karakterforskelle, der findes mellem menneskelige egenskaber og potentialerne for kunstig intelligens, og de anvendte deres arbejde som grundlag for at problematisere stigende forventninger til udviklingen af kunstig intelligens hos politikere, forskere og mere generelt. Særligt afspejler udviklingen af brødrenes arbejde inspiration fra ideer om kaldet og menneskets greb om verden, som udtryk for en praksis, der overstiger regelbaserede beslutninger og i stedet giver udtryk for en vidensform, der i sin mest udviklede form karakteriseres som ”ekspertise”, og bedst kendetegnes ved Aristoteles ”phronesis” (Tønnesvang 2004, s. Rasmussen 2004). Ekspertisen kendetegnes nemlig særligt ved hverken at være ”(…) vildt gætteri eller overnaturlig inspiration, men en evne, som vi alle bruger hele tiden, når vi passer vores daglige gøremål” (Dreyfus & Dreyfus 1991, s. 55).

træffe beslutninger om passende handlinger, men som man gør fremskridt mod ekspertise i færdigheden bliver ”regelbaseret teoretisk viden” i højere og højere gad erstattet af ”erfaringsbaseret praktisk viden”, eller ”knowhow”, som gør personen i stand til at udøve færdigheden intuitivt (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 37-8, 41). Selv på ekspertniveauet er det konstruktivt, at analytiske og intuitive processer fungerer i en vekselvirkning, hvorved analysen kan ”(…) skærpe og klargøre den intuitive indsigt” (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 14). I følgende vil jeg præsentere modellen i relation til en konsolidering af min interesse i udviklingen af mine praksispartneres ønske om *fremragende ledelse*, som ”ledelsesekspertise”. Ledelse definerer jeg som en færdighed, der falder inden for den kategori, brødrene kalder almindelig problemløsning, eller ”det ustrukturerede” område. Dette står som modsætning til ”strukturerede områder”, der refererer til logiske eller matematiske opgaver og beregninger. Hvor de strukturerede områder lægger op til at løse problemer ved at handle på allerede færdige beslutninger, handler problemløsning i de ustrukturerede områder om at forme og træffe beslutninger. Min påstand er, at ledelsesekspertise ikke opøves gennem fortrolighed med matematisk beregning eller logik, men i højere grad indeholder ”(…) et ubegræset antal muligt relevante fakta og træk, og det er uklart, hvordan disse elementer hænger sammen”. Ledelse er altså en færdighed, der udøves på baggrund af mange ubekendte, hvilket stiller krav til ”knowhow”, og hermed til udøverens ekspertise til at koble analyse og intuition[58] til at selektere og prioritere i mangfoldig information, vurdere passende handlinger og herigennem

[58] I 2008 forholder Johnsen sig eksplicit til begrebet ”intuition” i forbindelse med beskrivelsen af lederadfærd og ledelsesmæssige beslutninger. Her fremhæver han intuition som et ”metafysisk” begreb, der henviser til en slags ”sjette sans” eller ”fornemmelse” og henviser til nedenstående ukendte ordbogsdefinition, der forklarer intuition som ”(…) evnen til at opfatte, forstå og bedømme en situation eller en sammenhæng uden nødvendigvis at have kendskab til eller være bevidst om alle aspekter af den” (2008, s. 53-4). Potentialet i at lade handling følge intuition i ledelsesmæssige beslutninger sættes op som modsætning til at følge analyser eller observationer, og Johnsen trækker på en økonomisk rationalitet ved at koble kalkulation og intuition sammen gennem en besvarelse af spørgsmålet om, ”(…) hvad man i givet fald har råd til at tabe, subsidiært hvad man vil satse på at vinde” (2008, s. 53-4). Hermed sætter han analyse og intuition op overfor hinanden som modsætninger, og denne forståelse afviger fra Dreyfus og Dreyfus’. Han positionerer dog intuition og analyse som centralt i beslutningsprocesser, og da jeg selv finder Dreyfus og Dreyfus’ intuitionsforståelse mere brugbar i relation til at beskrive relationel ledelsesekspertise, vælger jeg at fortsætte med denne.

udvise dømmekraft (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 41-2). Nedenfor vil jeg uddybe, hvordan brødrenes model kan anvendes til at illustrere udøvelsen af ledelse på baggrund af forskellige stadier af færdighedstilegnelse.

Dreyfus-brødrene hævder, at mennesket kan handle bevidst eller ubevidst og uden at følge regler, når de har erhvervet sig en færdighed. I tillæg til reglernes overflødighed medfører tilegnelsen af færdigheden ligeledes, at det ikke er nødvendigt at mennesket kender formålet med den handling, de skal udføre, hvis færdigheden er tilegnet. Ekspertudøvelsen af den tillærte færdighed er kendetegnet ved at menneskets krop reagerer på kaldet i en given situation. Som eksempel kan henvises til situationen, hvor en leder med ekspertise instinktivt forstår, hvordan hun skal agere i en konkret situation. Her der tale om en ageren, der ikke tillader eller kræver, at lederen har tid til at tænke sig om, dvs. analysere mønstre, afstemme til regler og planlægge en passende handling, men derimod en ageren, der afspejler en hurtig beslutning og en intuitiv handlen. Lederens knowhow hænger sammen med det, der i ledelse- og organisationslitteraturen beskrives som usagt eller ikke-eksplicit viden (eg. Nonaka, 1994, Nonaka & Takeuchi, 1995, Polanyi, 1967). Denne vidensform kan ikke nødvendigvis kommunikeres til andre som regler eller anbefalinger, men erhverves bedst gennem praktisk erfaring og refleksion herover. Denne erhvervelse af erfaring har betydning i improvisation, fordi aktørerne trækker på deres evne til at lytte og skabe mening i de fraser, der netop er spillet. På baggrund heraf planlægger de en meningsfuld næste handling. Jeg forstår en dygtig, eller fremragende leder udøver lederadfærd, der afspejler ekspertise som evnen til at improviserer over en minimal struktur. Hun er ét med sin praksis, herunder sine omgivelser, sit sprog og sine handlinger. Derfor praktiserer hun ikke hovedsageligt den rationelle beslutningstagning, som ofte beskrives i ledelse- og organisationslitteraturen, men i langt overvejende grad en mere intuitiv beslutningstagning, som der desværre er forsket langt mindre i at karakterisere og udvikle.

Brødrenes model over færdighedstilegnelse kan bruges til at vurdere fremskridt i udviklingen af færdigheder, fordi den tydeliggør læringsbehov og forskellige stadier af færdighedstilegnelse. Dette er særligt interessant i relatiion til at belyse, hvordan organisering kan understøtte eller hæmme udviklingen af ledelsesekspertise. Endvidere kan den assistere i arbejdet med at definere et ønsket stadie for grad færdighedstilegnelse, og paratheden hos den, der skal lære en færdighed til at lære selvsamme færdighed fra sig til andre. Dette er særligt interessant i relation til at diskutere sammensætning af ledelsesmiljøer og betydningen af relationer mellem mere og mindre fremragende ledere, og betydningen heraf for realisering af den relationelle ledelses potentialer. Det er ikke alle, der kan opnå ekspertniveau i alle færdigheder. For eksempel er det få, der ender med at være eksperter i at spille skak, mens der er mange, der bliver eksperter i at køre bil. (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 43-4).

4.1.2. Mening og skøn

I afhandlingen anvender jeg overordnet begrebet *mening* som noget, der (gen)skabes på baggrund af en form for forståelse af den kontekst, man på et givet tidspunkt befinder sig i og forholder sig til. Når noget er meningsfuldt, oplever vi genkendelse og vi kan handle uden at tvivle på, at det, vi gør, er det rigtige. Det kan vi, fordi vi oplever, at noget er meningsfuldt, eller fordi vi kan gennemskue en situation og derfor koble en relevant handling dertil. Når noget er meningsfuldt, berører det os. Vi har, med Ricoeurs ord, tilegnet os en forståelse og gjort den til vores egen, og derfor kan vi handle på den eller forklare vores handlinger med den. Oplevelsen af mening gælder bredt i relation til vores omverden, både til andre og til kontekster, begreber eller opgaver. Eksempelvis kan vi handle sammen med andre, fordi vi forstår hvad de siger, og hvad de taler om. På baggrund heraf kan vi (ofte intuitivt) vælge, tilrettelægge og udføre meningsfulde (passende) handlinger overfor den anden. I forbindelse med den relationelle ledelse vurderer jeg kvaliteten af relationen (i styrke og værdi) ud fra om den bidrager til en styrket

meningsdannelse blandt, der indgår i relationen (dette udbygges i kapitel 5). Som nævnt er det både interessant med henblik på at undersøge, om den relationelle ledelse har en positiv betydning for deltagernes evne til at gennemskue deres omverden, og håndterede den flertydighed, der findes heri til at skabe konstruktiv udvikling.

4.1.3. ”Begynderlederen” og ”ekspertlederen”– om udvikling af færdigheder

Brødrenes ”ikke-mekaniske model” beskriver 5 stadier af færdighedstilegnelse, der bevæger sig fra ”nybegynder” mod ”ekspert”. Nedenfor er alle 5 stadier uddybet med udgangspunkt i modellen og ledelse som færdighed, og her vil jeg blandt andet påpege, hvordan fremskridt fra et mindre kompetent til et mere kompetent stadie er betinget af erfaring og motivation. Modellen er en udvidelse af Dreyfus og Dreufys’ model (1992, s. 85)

5 stadier af færdighedstilegnelse					
Stadie	**Komponent**	**Beslutning**	**Engagement**	**Tempo**	**Forudsætninger**
Begynder	Kontekstfri	Analytisk Informationsbehandling Overvejer få træk og følger enkle indlærte regler	Distanceret/uengageret	Meget langsom	Intet gehør for kontekst Afhængig af et kontrolleret miljø Behov for tydelige regler og planer Behov for erfaringer med udøvelsen af færdigheden
Avanceret begynder	Kontekstfri og situationsbetinget	Analytisk Begyndende holistisk mønteridentifikation Overvejer flere indlærte kontekstfrie og situationsbetingede træk og følger mere avancerede indlærte regler	Distanceret/uengageret	Langsom	Behov for flere erfaringer med udøvelse af færdigheden Kræver mindre vejledning Kan tage bestik af konteksten Kan identificere problemer, men behøver hjælp til at beskrive og løse dem
Kompetent	Kontekstfri og situationsbetinget	Analytisk Bestyrket subjektiv holistisk mønteridentifikation Overvejer mange træk og trækker på flere avancerede regler Kan disponere ressourcer efter vigtighed Afvejer ift. formål	Uengageret forståelse og beslutning, men engageret i resultatet Oplevelse af ansvar for udfald	Moderat	Anvender hierarki for prioritering Behøver tid i processen med at træffe og realisere beslutninger Behøver forklaring på andres prioritering
Kyndig	Kontekstfri og situationsbetinget	Analytisk Begyndende holistisk skelnen og association Reaktion på mønstre uden at opløse dem Knowhow	Engageret forståelse forståelse. Uengageret beslutning	Hurtig	Udviser gehør og har let ved at skabe mening i situationer og opgaver. Behøver tid til analyse i processen med at realisere beslutninger
Ekspert	Kontekstfri og situationsbetinget	Intuitiv Ubesværet Holistisk skelnen og association Reaktion på mønstre uden at opløse dem Knowhow	Engageret intuitiv forståelse og beslutning	Meget hurtig	Ubesværet præstation i situationer som følge af stærkt gehør. Kan agere automatiseret, hurtigt og agilt og oplever sig som èt med sin praksis

I analysen af deltagernes interaktion er det interessant at kunne se indikationer på deres grad af færdigheder til at indgå i ledelsesprocesserne. Det er dog min

opfattelse, at det i dette ærinde er mindre interessant, hvorvidt deltagernes adfærd eksemplevis afspejler en begynders eller en avanceret begynders færdighedsniveau. Således finder jeg 5-stadie modellen for deltaljeret til mit formål. Jeg interesseret mig i udgangspunktet for, om deltagerne udviser en lav eller høj grad af ekspertise, og om lignende eller forskellig udvisning har betydning for deres oplevelse af relationens værdiskabelse i ledelsesprocesser. Derfor har jeg valgt at forenkle modellen til to begreber, som jeg kan anvende som sigende for deltagernes adfærd.

4.1.3.1. ”Begynderlederen”

”Begynderlederen” udviser en relativt lav grad af ekspertise, og betegnelsen rummer karaktertræk fra de tre første stadier i modellen. Når graden af ekspertise beskrives som ”relativt lav” skyldes det eksempelvis, at denne karakteristik både rummer deltagere, der kan tage højde for situationer og deltagere, der kun kan identificere kontekstfrie træk. Nybegynderen baserer sin ageren på en rigid overholdelse og objektiv genkendelse af regler og planer, der er tilegnet gennem eksempelvis undervisning i teoretisk viden om en færdighed uden direkte kobling til konkrete kontekster og situationer. De regler og træk ved færdigheden, som nybegynderen genkender og overholder, er således ”kontekstfrie”, og derfor kan hendes adfærd betegnes som ”informationsbehandling”. Informationsbehandlingen kendetegner den abstrakte teoretiske genkendelse, hvor senere færdighedstilegnelsesstadier i højere grad anvender en ”holistisk mønsteridentifikation”, fordi udøveren trækker på praktisk erfaring i genkendelsen (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 44). Hun har en svag eller ikke eksisterende fornemmelse for situationers forskellighed, og hendes ageren er meget lig en computer, der følger et program (Dreyfus, 2004, s. 177). Hun udøver ikke, eller kun forsigtigt, skøn eller vurderinger og reflekterer ikke over de mere abstrakte perspektiver på hendes handlinger. Novice-lederens læringsstrategi baserer sig på og tegner sig efter demonstrationer og instruktion fra andre. Hun er optaget af abstrakte og teoretiske regler, fakta og karaktertræk ved udøvelsen af fædigheden, og de mest produktive læringssituationer er kontrollerede og dermed løsrevet fra hverdagslivets kompleksitet og uforudsigelighed. Eksempelvis kan

ledelsesnovicen forsøge at praktisere inddragelse, der kan defineres som et kontekstfrit træk ved ledelse, men glemme at tage højde for, hvorvidt og hvordan inddragelsen kan praktiseres meningsfuldt i den konkrete situation, hvor hun skal agere. Hun er altså ikke i stand til at vurdere, at nogle situationer kan kræve, at der dispenseres for nogle regler[59].

Hernæst rummer begynderlederkategorien både deltagere, der kan identificere mønstre og prioritere input fra en situation, og deltagere, der ikke kan. Novice-lederen er typisk ved at gøre sig indledende erfaringer med ledelse, og har en meget begrænset evne til at forudsige, hvad der vil ske i en ledelsessituation, derfor er det svært for hende at give sig hen til processer. Karaktertræk ved eller symptomer på ledelsesmæssige udfordringer kan kun identificeres, hvis ledelses-novicen har haft erfaring med lignende sager. Hun har en ufuldstændig forståelse af færdigheden, og har brug for supervision på sin mekaniske tilgang til problemløsning. Grundlæggende vil hun stræbe mod at være god til at følge kontekstfrie regler og udvise kontekstfrie træk i sin lederadfærd, fordi hun mangler en sammenhængende forståelse af situationen. Hendes adfærd afspejler så stort fokus på dette, at hun ikke har overskud til fokus på andet i udøvelsen (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 45). For den avancerede begynder er forståelsen af ledelse stadig begrænset til konkrete situationer, men hun kan udføre simple opgaver uden samme mængde vejledning som novicen. Denne spirende selvstændighed skyldes hendes begyndende erfaring med håndtering af ”virkelige situationer”, der udfordrer omfanget af hendes forståelse af situationer, fordi hun overvejer flere kontekstfrie træk og trækker på ”mere avancerede regler” (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 46). Hun udfordres stadig af at selektere og prioritere elementer i ledelse, men hun er i stand til at genkende nogle vigtige aspekter og omstændigheder i konkrete situationer, der kan indikere

[59] I mit eksempel tager jeg udgangspunkt i færdigheden ledelse, men i eksemplets pointe og struktur er jeg inspireret af Dreyfus og Dreyfus' beskrivelse af evnen til at køre bil, spille skak eller praktisere sygepleje. De anvender løbende disse og andre eksempler i deres beskrivelse af stadierne for færdighedstilegnelse (1991), men gennem dette kapitel vælger jeg generelt at tage udgangspunk til disse eksempler og oversætte dem til ledelsesfærdighed, da jeg mener, at det bedre passer til min afhandlings fokus.

hvordan færdigheden kan udøves meningsfuldt. Hendes genkendelse er dog betinget af, at hun har oplevet en tilpas mængde gentagelse af situationer med samme træk. Disse træk kaldes ”situationsbestemte” (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 46). Den avancerede begynder, som udøver lederadfærd, er således i stand til at tage bestik af sin kontekst i organisationen og lade konkrete situationers særpræg aktivere udøvelsen af handlinger i relation til færdigheden. Hun møder nye situationer med behov for tid til at gennemskue, hvordan de afspejler særpræg i forhold til de situationer, hun tidligere har mødt. Eksempelvis kan den avancerede begynder genkende manglende klarhed omkring retning for ledelsesprocessen, og på baggrund heraf påpege behov for en handling i gang for at gøre denne retning tydeligere. Hun er dog oftest ikke i stand til at fortælle, hvorfor hun tror, at problemet handler om manglende retning (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 47). Hun er ligeledes i stand til at reflektere over fiaskoer i lyset af eventuelt manglende regler. Konteksten kommer dog mere i spil som grundlag for at genkende regelsæt, som de har lært som nybegyndere, og deres adfærd afspejler en begyndende grad af ”know-how” i form af en praksisforståelse, der forstår udøvelsen af en færdighed som en serie af handlinger. Den kompetente leders udøvelse af ledelse afspejler en evne til at danne sig et genkende mønstre, skabe overblik over konkrete situationer, fortolke og skønne (begyndende), fordi hendes erfaring med forskellige situationer er mere omfattende end den avancerede begynders. Hun mangler stadig den kyndige leders fart, fleksibilitet og finesse, fordi hun har brug for tid til sin strengt analytiske proces og udformningen af en samlet plan for sin udøvelse af ledelse.

Begynderledere betegner endvidere både deltagere, der kan lægge planer for deres ageren, og deltagere, der ikke kan. Når man er kompetent i en færdighed, kan man operere med flere aktiviteter eller informationer på samme tid og hun kan håndtere kompleksitet og meningstæthed. Denne kompetence udvikles, som udøveren bliver mere og mere fortrolig med og dygtig til at inddrage forskellige kontekstfrie og situationsbetingede elementer i sin proces med forstå og handle konkrete situationer (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 47). Den kompetente ledelsesudøver undgår

at blive overvældet af ovenstående, fordi hun har udviklet et hierarki for, hvad der er vigtigt, og derfor kan hun disponere sine ressourcer herefter. Her kommer kompetent lederadfærd til udtryk ved, at udøveren er i stand til at træffe og afveje og udøve beslutninger om passende handlinger ud fra en fornemmelse af formål med disse i konkrete situationer. Hun har altså en forståelse af, hvordan handlinger hænger sammen med mål og hun er i stand til at foretage en bevidst planlægning af, hvordan hun vil udøve ledelse (færdigheden), men hun behøver tid til at regne sammenhængen ud og træffe beslutninger (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 49-51). Hendes fortrolighed med færdigheden gør hende i stand til at italesætte de rutiner, der guider udøvelsen, og i konkrete situationer kan hun selektere i information og prioritere for sig selv, men ikke aflæse dette hos andre, mere kompetente udøvere (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 49).

Endelig dækker begynderlederbetegnelsen både over deltagere, der er engagerede i udfaldet af de handlinger, de foretager, og deltagere, som ikke umiddelbart føler ansvar herfor. Den kompetente leders evaluering af fiaskoer er i højere grad præget af et blik indad, da hendes planlægning adskiller sig fra de tidligere stadier ved at være baseret på hendes egen vurdering og planlægning af passende handlinger. Således føler hun sig i højere grad end i de tidligere stadier af færdighedstilegnelse ansvarlig for sine egne valg, hvilket også betyder, at hun i højeres grad tilfredsstilles af succeser end nybegynderen eller den avancerede begynder (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 50-2). Hvis hun reflekterer over fiaskoer og succeser i relation til hendes udøvelse af færdigheden, og optages intellektuelt og følelsesmæssigt heraf, vil hun kunne eksperimentere videre med at hæve sig over reglerne, og gøre fremskridt til næste stadie af færdighedstilegnelsen[60].

[60] Særligt Patricia Benner har forsket i forudsætningerne for progression i forbindelse med sygeplejerskers færdighedstilegnelse. Se eg. Benner 1984

4.1.3.2. ”Ekspertlederen”

”Ekspertlederen” udviser en relativt høj grad af ekspertise, og betegnelsen rummer karaktertræk fra de to sidste stadier i modellen. Når graden af ekspertise beskrives som ”relativt høj” skyldes det eksempelvis, at denne karakteristik både rummer deltagere, hvis adfærd afspejler holistisk skelnen og association og deltagere, hvis adfærd ikke gør.

Den kyndige leder adskiller sig fra udøvere på de foregående 3 stadier ved at hæve sig over den strengt analytiske og bevidste beslutningstagning. Hun har en dybdegående og helhedsbaseret forståelse af både ledelse og kontekster herfor, og hendes overvejelser og beslutninger er, modsat tidligere stadier, i højere grad subjektive, fordi hun har nemmere ved at trække på association til erfaringer med planlægning og udfald heraf fra tidligere situationer. Som følge heraf har hun bedre forudsætninger for at opnå et regelmæssigt højt niveau for udøvelsen af færdigheden, fordi hun kan anvende tidligere erfaringer med, hvad der har virket i lignende situationer og dermed øge sandsynligheden for gentagelse af succesen (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 53-5). Hun er i stand til at identificere og vurdere, hvad der er vigtigt i forskellige konkrete situationer og hun opdager afvigelser fra kende mønstre. Prioritering af vigtighed gælder ikke kun for fortolkningen af de situationer, hun møder, men ligeledes for hvilke dele af færdigheden, det er passende at fokusere på.

Når mennesker behandler velkendte situationer, har de, modsat computere, ”evnen til at erkende ligheden mellem hele billeder” i en ”direkte proces”. Denne evne udvikles, osm man bevæger sig mod en større grad af tilegnelse af en færdighed. Det betyder, at genkendelsen af et mønster fra en tidligere situation som lig med det, man opfatter i en ny situation, sker uden behov for tilførsel af yderligere analytisk materiale, udregninger eller information. Tværtimod anvender mennesker i de højere stadier af færdighedstilegnelsesmodellen deres evne til holistisk skelnen og association. Her er det afgørende at evnen til at erkende ligheder går på aspekter og

ikke isolerbare elementer. Genkendelsen af aspekter kræver nemlig dømmekraft og fortolkning (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 93-4). Eksempelvis kan en computer programmeres til at genkende ligheder mellem sproglige udtryk såsom ordvalg eller intonation. Men genkendelsen af aspekter ville indebære en genkendelse af sproglige udtryk som ligner hinanden i betydning, mening eller konsekvens.

”Ekspertleder” kategorien rummer også deltagere, der udviser og fortager engageret forståelse og beslutningstagning og deltagere, der kun udviser engageret forståelse. På baggrund af denne internaliserede viden og erfaring genkender den kyndige leder intuitivt fremtrædende komponenter i de problemer, hun møder og hun trækker på en bred vifte af regler og grundlæggende principper for at identificere, hvad der skal løses og planlægge hvordan. Hun hendes reaktionsmønster er kendetegnet ved ”holistisk skelnen og association”, hvilket henviser til, at hun er i stand til ”(…) intuitivt at reagere på mønstre uden at opløse dem i deres bestanddele”. Denne intuition er dog stadig begrænset til forståelsen af situationen, mens beslutninger om og udformning af passende handlinger stadig er præget af analyse (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 54-5). Hos den kyndige leder kan det vise sig ved, at hun intuitivt opfatter, hvad der er på færde i en situation og intuitivt ved, hvad hun må gøre for at påvirke situation i en bestemt retning. Herfter må hun dog analysere sig frem til et valg mellem de mulige måder, hun kan effektuere sin plan på, og planlægger herefter omhyggeligt sin(e) valgte passende handling(er). Hendes erfaring er endnu for begrænset til, at hun automatiske kan vurdere, hvilken løsning, der er mest passende, og således er beslutninger om passende handlinger stadig i højere grad et resultat af bevidst planlægning på baggrund af principper og regler, hvilket kræver tid til refleksion. Med mere erfaring er det muligt for hendes at udvikle en mere intuitiv ageren, som kan spare værdifuld tid i beslutningsprocesser. Eksperten bevæger sig flydende frit henover regler, retningslinjer og grundlæggende forståelser, og træffer beslutninger som ikke umiddelbart kan spores tilbage til bestemte af disse, men som altid bunder i udøverens tidligere erfaringer med succeser. Hendes store erfaring med forskellige strategier for udøvelse af

færdigheden i situationer oparbejdes en ubevidst erindringsmæssig systematisering af ”(…) situationer, der ikke blot har samme mål eller perspektiv, men som også kræver samme beslutningsproces, handling eller taktik”. I modsætning til den kyndige ledelsesudøver er både forståelse af situationer og beslutninger om passende handlinger intuitive for eksperten (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 59-60). Ekspertens ageren kan kan sammenlignes med den, de fleste mennesker demonstrerer i automatiserede færdigheder, som at gå, genkende ansigter, eller køre bil. Her oplever de fleste, at de ikke tænker over, eller kan forklare, hvad de skal gøre, men simpelthen oplever og handler, hvilket typisk kommer til udtryk som ubesværede og automatiserede. Dreyfus og Dreyfus forklarer, at ”*Når alt forløber normalt, så løser eksperter ikke problemer eller træffer afgørelser: de gør, hvad der plejer at virke*” (1991, s. 57).

Ekspertens kapacitet til intuitiv adfærd betyder dog ikke, at hun altid forlader sig på automatik. I de tilfælde, hvor der er tid, eller hvor hendes lederadfærd har særlig betydning, vil hun oftest anvende sine analytiske færdigheder til at ”overveje” sin intuition. Overvejelsen er dog ikke den samme som den kompetence udøvers objektive deliberering af kontekstfrie og situationsbetingede elementer, men afspejler i højere grad en ”kritisk refleksion” (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 59). Hun er herigennem i stand til at forestille sig både potentialer og begrænsninger i forhold til udøvelsen af færdigheden, og anvender en helhedsorienteret og multifacetteret analytisk tilgang til mødet med nye situationer og problemer, som baserer sig på hendes dybdegående erfaring med udøvelsen af færdigheden i mange forskellige kontekster og situationer. Ifølge Dreyfus og Dreyfus er det afgørende, at udøveren er i parat til at eksperimentere og tage chancer frem for at blive ved en mere rutinemæssig praksis. Både tilfredsstillelsen ved større succeser og skuffelsen ved fiaskoer gør dybere indtryk end ved de tidligere stadier af færdighedstilegnelsen, og gennem disse indtryk forankrer læring, viden og erfaring sig.

Som de fleste ved, kan eksperter godt lave fejl. Typisk sker dette ved, at der opstår noget uforudset i den situation, hvor de udøver deres færdighed. Alternativt kan ekspert A møde en ekspert B, hvis større eller bredere erfaring betyder, at hendes dømmekraft og associative kapacitet er bedre end ekspert A’s. i efterrationaliseringsprocesser vil eksperten ofte udfordres på at ”retfærdiggøre in intuition”, netop forvi den bygger på viden, der er internaliseret i an sådan grad, at den er blevet ubevidst (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 59, 62-3). Herudover er det vigtigt at bemærke, at ekspertisen udvikles på baggrund af erfaringsbaseret praktisk viden, vil en manglende vedligeholdelse af færdigheden indebære en sandsynlighed for at regreggere til et mindre kompetent stadie af færdighedstilegnelsen (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 38). Således kan en person regreggere fra ekspert til kyndig udøver af ledelse, hvis hun ikke udøver lederadfærd jævnligt, og dermed fortsætter med at generere erfaringer hermed. Regregeringen betyder, at hendes analytiske evner aktiveres og styrer vurdering af situation og passende handling, som i ekspertudøvelsen foretages intuitivt. Denne pointe er særligt vigtig i relation til min interesse i at udrede, hvordan relationelle ledelsesidealer og organisering kan understøtte eller hæmme udviklingen af ledelsesekspertise i forvaltningen. Endvidere er det vigtigt, at mindre kompetente udøvere kan imitere beslutningsprocesser hos mere kompetente udøvere, om end dette oftest vil resultere i mindre heldige udfald. Ledelsesnovicen kan eksempelvis sætte sig mål, men graden af realisme i målsætningen og kvaliteten af efterfølgelsen heraf vil mangle. Den manglende erfaring med at sætte mål betyder, at novicen ikke har noget grundlag for at afkode situationen og træffe en kvalificeret beslutning om en passende handling (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 63).

Eksperten behøver altså ikke at analysere sig frem til, hvad hun skal gøres i givne situationer, men hun ved intuitivt eller instinktivt, hvad den rigtige beslutning, strategi eller handling er. Dette er en fordel, fordi den intuitive beslutningsproces er hurtigere end den analytiske. Dreyfus og Dreyfus henviser til en kommentar fra en japansk kampsportsudøver, som jeg mener illustrerer behovet for handling i

improvisationsprocesser, både i musik og ledelse meget fint. Selvfølgelig er ledelse ikke kampsport, men analogien gengiver den gensidighed og konstante handling, der afspejler relationer i en dynamisk organisationskontekst, og positionen som agent i den sportslige interaktion afspejler lederens ønske om at påvirke interaktion og situation i en ønskelig retning. Kampsportseksperten påpeger her

> *Der er ikke tale om at vælge. Det sker ubevidst, automatisk, naturligt. Der er ikke plads til tanker, for hvis der opstår tanker, går der tid med at tænke, og det er en fejl….Hvis man tager sig tid til at tænke ’Jeg må bruge den eller den teknik,´ så bliver man ramt, mens man tænker (i Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 60)*

I den dynamiske offentlige administration, der præges af kontinuerlig forandring, kan manglende eller forsinket handling opfattes som udtryk for tvivl eller usikkerhed af både borgere, politikere, medier eller kolleger. Samme er gældende i relationel interaktion med andre. I begge typer af situationer kommer de manglende eller forsinkede handlinger til udtryk som pauser eller passivitet, hvilket oftest har en negativ påvirkning på relationen til andre (eg. Austin & Searle, 1962). Evnen til at udvise handlekraft i ledelse er generelt i høj kurs i nyere ledelse- og organisationsteori (Majgaard, 2017, Lundkvist, 2015, Lüscher, 2012, Kjerulf, 2008, Lyndgaard & Haslebo, 2008), men spiller også en rolle i relation til nyere diskussioner om udvisning af autenticitet (Egebæk, 2017, Henriksen & Lundby, 2016, Stagis, 2012, Mandrup, 2009, Gillmore & Pine II, 2007).

Kun hvis situationer er nye, ændrer karakter under udøvelsen eller udfordres af andre eksperter trækker eksperten altså på sine analytiske kompetencer. Denne grad af færdighedstilegnelse ser jeg i høj grad som pendant til Johnsens beskrivelse af, at udøvere af lederadfærd behøver ”klarhed over, hvad der skal ledes og i hvilken retning” samt have kompetencerne til at ”gøre det, der skal gøres” (Johnsen, 1992, s. 10). Med udgangspunkt i denne pendant og koblingen mellem Johnsens ledelsesforståelse og idealerne om *fremragende ledelse* hos mine praksispartnere, tillader jeg mig at påpege mit mest solide argument for, at dét praksispartnerne ønsker er udvikling af ledelsesekspertise.

Metodiske set udfordrer graden af diversitet i begge kategorier (begynderlederen og ekspertlederen) en præcis identificering af den enkelte deltageres færdighedsniveau og en vurdering af den sammensætning af færdighedsniveauer, der findes i gruppen af deltagere. Imidlertid er dette dog ikke afgørende for mit formål med undersøgelsen, da jeg hverken ønsker at fokusere på individer eller kortlægge komptencer i forvaltningen. De to kategorier underbygger imidlertid min agenda om at rette et blik mod, *hvorvidt* deltagerne udviser høj eller lav grad af ekspertise, og *om* eller *hvordan* relationen mellem deltagere – særligt leder medarbejder – kvalificeres af eventuelle forskelle eller sammenfald mellem færdighedsniveauer.

4.1.3. Praktisk dømmekraft og artistiske fornemmelser

Fremragende ledelse kommer til udtryk som fremragene vurderinger og beslutninger, der skaber værdi. Noget af det, der kendetegner begynderlederen i forhold til ekspertlederen, er evnen til at træffe hurtige vurderinger og gode beslutninger om handling i situationer. Hele den organisatoriske værdiskabelse ved at have mennesker, med høj grad af ekspertise ligger i, at det kan befordre beslutningsprocesser med høj effektivitet og kvalitet.

I ovenstående kendetegning af ekspertise og ”ekspertlederen” har jeg fremhævet, hvordan evnen til holistisk skelnen og association grundlægger eksperters intuition. Her spiller genkendelsen af aspekter en central rolle, og denne genkendelse kræver dømmekraft og fortolkning (Dreyfus & Dreyfus, 1991; s. 93-4). Ledelse er altså en færdighed, der udøves på baggrund af mange ubekendte, hvilket stiller krav til ”knowhow”, og hermed til udøverens ekspertise til at koble analyse og intuition til at selektere og prioritere i mangfoldig information, vurdere passende handlinger og herigennem udvise dømmekraft (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 41-2). Ledelse udøves som færdighed, når man former og træffer beslutninger og udvælger passende handlinger til realisering af disse beslutninger. Eller som Johnsen formulerer det; når de, der skal udøve ledelse ”(…) kan gøre det, der skal gøres” og ”(…) er klar over, hvad der skal ledes, og i hvilken retning (se ovenfor).

Udviklingen af ekspertise indenfor færdigheden ledelse kræver altså, at aktører tilegner sig evnen til at gennemskue konkrete situationer, selektere og prioritere information og elementer i situationen, træffe beslutninger om passende handlinger og realisere disse i praksis. Alt sammen gennem en proces, som afspejler ”(…) et uigennemtrængeligt område, en mystisk blanding af omhyggelig analyse, intuition og den visdom og dømmekraft, der er frugt af erfaringen” (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 27). I min analyse af den udvalgte empiri vil det således være interessant at identificere, hvordan deltagernes adfærd i ledelsesprocesserne afspejler en realisering af dette ideal, og om ledelsesekspertisen er et forløsningspunkt for den relationelle ledelses konstruktive potentialer. Ovenstående beskriver den intuitive beslutnings- og handlingsproces som udvisning af dømmekraft, hvilket indenfor retorikken henvises til som videnformen phronesis eller nous viden. Vidensformen udvikles, når en person mestrer en færdighed på et sådant niveau, at det er muligt at passende beslutning om type af handling, timing og handlemåde.

Hermed lægger interessen i min afhandling sig op af den agenda, der eksempelvis er fremhævet af forskere, der beskæftiger sig med organisatorisk kompleksitet (se kapitel 2 for referencer) omkring behovet for, ikke alene at udvikle instrumenter, i form af værktøjer eller modeller, men fokusere på udvikling af ”praktisk dømmelkraft” (Solsø, 2014). Solsø fremhæver, med inspiration fra hendes læremester Ralph Stacey, at ledelsesudvikling og lederuddannelse, der fokuserer på tillæring af netop værktøjer og modeller, afspejler en orientering mod en ”instrumentel rationalitet”, der sigter mod at styrke ledernes evner til at håndtere situationer gennem grundig og kontrolleret analyse og kategorisering af den organisatoriske situation, som antages af rumme en vis grad af gennemskuelighed og forudsigelighed. Dette fungerer godt, når situationer kendetegnes af en lineær kausalitet, men strategien kommer til kort, når situationer kendetegnes af kompleksitet, flertydighed og usikkerhed (2014, s. 59-60). ”Praktisk dømmekraft” henviser, ifølge Solsø, til ”en erfaringsbaseret evne til at fornemme mere af, hvad der sker, og intuitivt ’vide’, hvad der er mest vigtigt i en situation”. Det er ikke en

medfødt eller statisk evne, men netop én, der kan udvikles gennem øvelse og refleksitvitet (2014, s. 61). Jf. ovenstående minder hendes definition meget om Dreyfus & Dreyfus’.

Solsø, og Stacey, trækker på John Deweys pragmatiske læringsteori for at fremhæve, hvordan erfaring både bygger på instrumentalitet og ”artistiske elementer”. I udviklingen af phronesisviden, intuition og dømmekraft er instrumentaliteten altså ikke undværdig. Den kan skabe en segmentering og orden, men i komplekse situationer er den utilstrækkelig. De artistiske elementer henviser eksempelvis i kommunikaiton til ”rytme, opbygning af stemmens lyd, kropsbevægelser og den måde genstande arrangeres på”, og udøvelse med høj kvalitet kendetegnes netop af ”evnen til at fornemme, hvordan en handling skal udføres, for at resultatet bliver godt og smukt”, og kunne orkestrere handlingen på baggrund heraf. For at kunne håndtere komplekse og specifikke (læs: unikke) situationer er det nødvendigt med et kendskab til de ”generaliserede mønstre”, der eksempelvis udvikles i den lokale kultur, der danner kontekst for udøvelsen af ledelse. Gennem dette kendskab kan instrumenternes generelle karakter nemlig ”partikuleres”, så de skaber værdi i den lokale kontekst (Solsø, 2014, s. 60)[61]. Med udgangspunkt i ovenstående gengivelse af Dreyfus og Dreyfus beskrivelse af færdighedstilegnelse rammes samme opmærksomhed gennem skelnen mellem kontekstfrie og situationsbestemte træk, fordi partikulariseringen eksempelvis ses i ekspertlederens evne til at vurdere, hvornår det er hensigtsmæssigt at dispensere fra regler i en konkret situation.

4.1.4. ”Mestringssituation” og ”læringssituation”

I kapitel 3.0 er nævnt, at det både er ledere og medarbejder, der deltager i ledelsesudviklingsprojektet, eftersom forvaltningens ledelsesforståelse bygger på en forståelse af, at ledelse er *noget, vi gør sammen.* Samtidig har jeg nævnt at kendskabet til og erfaringer med lederadfærd og ledelsesprocesser er vidt forskelligt

[61] Her trækker Solsø også på Vernon Cronens kompleksitetsteori. Se eg. Cronen, V. (2002).

for deltagergruppen, både når man ser på forskelle mellem ledere og medarbejder, men også indenfor de to grupper. Det betyder, at deltagerne kan siges at være i forskellige situationer, med henblik på udvikling af ledelsesfærdigheder. Her er ganske vist lige så mange mulige situationer, som der er deltagere, men for at konstruere nogle begrebsmæssige navigationspunkter, der kan hjælpe mig med at analysere, leder- og medarbejderpositioner og relationerne mellem de to, giver det mening at opridse to hovedgrupper af situationstyper.

Opstillingen bygger på en præmis om, at ledere og medarbejdere traditionelt eller historisk set italesættes som deltagere i forskellige praksisfællesskaber (se kapitel 2). Denne præmis søger mine samarbejdspartnere i Teknik & Miljø forvaltningen at udfordre ved at understøtte udviklingen af et praksisfællesskab mellem leder og medarbejder omkring ledelse som *noget, vi gør sammen*. Imidlertid er det stadig en præmis, at udviklingsprojektet i forvaltningen udfordres af, at denne forestilling bryder med historie og traditioner (se kapitel 3). Praksisfællesskaber betegner sociale fælleskaber, der kendetegnes af en vedvarende og reproducerende social praksis. Praksisfællesskaber kan understøttes eller udfordres af organisering, men er ikke identisk hermed. De kan altså sagtens opstå på tværs af afdelinger eller forvaltninger. Grænserne for praksisfællesskaber er oftest mere flydende end for organisatoriske strukturer (eksempelvis teams), men afhænger grundlæggende af at deltagerne deler et gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire (Wenger, 2004, s. 95). Det fælles engagement henviser til at deltagerne i praksisfælleskabet investerer sig selv i hinanden og det, de gør sammen. Fælles virksomhed henviser til at deltagerne i et praksisfællesskab *foretager sig noget sammen.* Det noget, de skal sammen er dog genstand for kontinuerlig meningsforhandling. Fælles repertoire er delte tænke-, handle- og talemåder blandt deltagerne i praksisfællesskabet.

I praksisfællesskabet foregår således læring, der indebærer en forhandling af mening om deltagernes identitet og den praksis, de indgår i, men læringen indebærer også

at deltagerne gør abstrakte begreber specifikke i forhold til deres egen praksis og fælles virksomhed ved at gøre dem til en del af det fælles repertoire. Det er netop denne oversættelse fra abstrakt til specifikt, der udgør grundtanken om den situerede læring (Wenger, 2014, s. 35). Samme bevægelse er beskrevet hos Dreyfus-brødrene, når de beskriver forskellen mellem kontekstfrie og situationebestemte træk ved tilegnelsen af færdigheder. Hos Lave og Wenger kobles denne bevægelse dog ikke alene til individers læring, men til læring i relation. Udfordringen for udviklingen af praksis omkring strategien ”ledelse som noget, vi gør sammen” er, at deltagene indgår i udviklingsprojektet på vidt forskellige præmisser. Nogle, særligt medarbejderne, har hverken oplevelse af engagement eller fælles virksomhed med de formelle ledere. Andre udfordres at manglende kendskab til eller fortrolighed med et repertoire omkring ledelse. Samtidig er der andre, særligt de erfarne formelle ledere, der allerede mestrer ledelse på et højt niveau. Nogle af disse kan udfordres på refleksiviteten omkring deres ledelsesekspertise, mens andre kan opleve modstand mod åbning af ledelsespraksisfællesskabet for de, der historisk set er positioneret som lederens modsætning (se kapitel 2). Fælles for alle er, at udviklingsprojektets eksperimentering med et praksisfællesskab omkring ledelse mellem ledere og medarbejder indebærer, at læring finder sted for alle deltagerne, nyankomne såvel som veteraner. Samtidig er det grundlæggende at læringen udspringer fra forskellige forudsætningspunkter og skal understøttes som praksiskompetencer frem for undervisning i abstrakte principper (Wenger, 2013, s. 283). Dette uddybes i kapitel 5.

I forlængelse af ovenstående har jeg valgt at opstille én situationstype der kendetegnes som en ”mestringssituation” og én, der kendetegnes som en ”læringssituation”. Omkostningerne ved den reduktion af mængde i situationstyper, som jeg foretager ved kun at arbejde med to kategorier er, at kategorierne hver især rummer en relativt stor diversitet. Der kan eksempelvis være stor forskel på graden af ekspertise hos de, der befinder sig i en mestringssituation, men fælles for dem er, at de er i stand til at gennemskue og håndtere situationen (dette uddybes nedenfor).

I nedenstående forklarer jeg, hvordan jeg anvender de to situationstyper til at indkredse ressourcer og forudsætninger for udøvelse af lederadfærd og deltagelse i ledelsesprocesser hos deltagerne, samt hvordan ledelsesrelationer kan tænkes at skabe værdi. Sidstnævnte handler særligt om at skabe grundlag for at identificere, hvem relationen skal skabe værdi for og hvad denne værdi består i. I kapitel 6 uddyber jeg, hvordan man kan positionere sig selv som værende i en af disse to typer af situation, og hvordan man samtidig kan positioneres her af andre. De to situationstyper uddybes nedenfor.

4.1.4.1. ”Mestringssituation”

Situationstypen, som jeg henviser til som ”mestringssituationen” er inspireret af Dreyfus & Dreyfus’ ovenstående beskrivelse af eksperten, og min egen kategori om ”ekspertlederen”. Med udgangspunkt heri kendetegnes mestringssituationen af, at udøveren udviser en intuitiv, automatiseret adfærd, der bygger på en ubesværet holistisk skelnen og association i udøvelsen af ledelse i en situation. Men for at komme en smule mere i detaljen med beskrivelsen af situationstypen trækker jeg på to begreber fra Aron Antonovskys teori om oplevelse af sammenhæng. Jeg supplerer enkelte steder med henvisninger til andre, der har behandlet temaet om at mestre situationer, men Antonovsky er den primære inspiration i tillæg til Dreyfus & Dreyfus.

Ifølge Antonovsky udviser mennesker en forventning om at kunne mestre en situation, hvis de oplever situationer som sammenhængende (2003, s. 33-39). På baggrund heraf føler de sig klædt på til at håndtere den situation, hun står i. Følelsen af sammenhæng afhænger af 3 elementer, der skal være tilstede i større eller mindre grad. For det første skal mennesket opleve situationen som ”begribelig”. Begribeligheden henviser til at man kan gennemskue, forstå og skabe sammenhæng i en situation på den måde, at man ved, hvad den handler om og hvad man kan forvente sig af situationen. Begribeligheden indebærer, at mennesket kan identificere og forstå elementer i situationen og koble dem sammen til et

helhedsbillede af, hvad situationen handler om. Det betyder at situationen ikke opleves som kaotisk eller præget af uigennemskuelighed, og selv, hvis personen bliver overrasket, findes en umiddelbar opfattelse af at det nye eller anderledes kan kædes meningsfuldt sammen med det, der allerede er forståeligt. For det andet skal mennesket opleve situationen som ”håndterbar”. Håndterbarheden handler om, hvorvidt mennesket oplever at have de nødvendige ressourcer til rådighed, for at kunne handle i situationen. Ressourcer skal her forstås meget bredt og kan både henvise til mere konkrete værktøjer, mennesker, tid, eller mere abstrakte ressourcer som eksempelvis sprog eller handlestrategier. Alternativet kan få en person til at føle sig som et offer for situationen. For det tredje må mennesket opleve sig situationen som ”meningsfuld”. Meningsfuldheden hænger sammen med, hvorvidt mennesket oplever sig som involveret, motiveret og engageret i situationen. Det er nemlig gennem oplevelsen af engagement i situationer, at mennesker oplever dem som vigtige eller værdifulde og prioriterer at kæde dem sammen med andre situationer, hvilket styrke den overordnede oplevelse af sammenhæng. Det er altså når belastningsbalancen (balance mellem over- og underbelastning) og oplevelsen af medbestemmelse blev kædet sammen med det at se verden som ordnet og ikke kaotisk at mennesker udvikler en god mestringsevne og dermed større arbejdslivskvalitet.

Antonovsky har et andet syn på mening end eg. psykologer som Lazarus, der er mere optaget af coping strategier som udtryk for at kunne gennemføre en proces uanset kvaliteten af det resultat, som processen ender i (1999, s. 102). Mestring handler i højere grad om resultatet af denne proces, som havende en vis grad af kvalitet eller værdiskabelse. Antonovskys begreb om mening er eksistentialistisk funderet, altså noget større, der minder om et livsvilkår. En person med en stærk OAS vælger den mestringsstrategi, der ser ud til at være mest velegnet til at håndtere den stressfaktor, vedkommende står overfor i det han eller hun vælger den mest hensigtsmæssige kombination blandt de generelle og specifikke modstandsressourcer, vedkommende har i sit repertoire (forstået som ressourcer til

rådighed). Her kan relationen til en anden være en mulig strategi for at mestre situationen. Hver gang, personen aktiverer en mestringsstrategi øges chancer for at udvikle hendes generelle mestringsevne. Med tanke på tilegnelsen af færdigheder kan dette ses som et eksempel på at personen øver sig.

I arbejdet med indkredsningen af, hvordan mestring udvikles og understøttes gennem samtaler, anvender Antonovsky begrebet om ”mestringsforventning”[62]. Hos Antonovsky dækker udtrykket over individets forståelse af og holdning til dets liv, og det spiller en afgørende rolle for situationer, hvor et individ møder en udfordring, et problem eller en opgave, fordi den afgør om individet forventer at kunne håndtere situationen. Mestringsforventningen kan findes indenfor et spektrum af lav/høj eller positiv/negativ og vil typisk afhænge af den opgave, man har fået stillet. Mestringsforventningen afhænger ikke af, hvor dygtig man oplever at være til et bestemt fag, område eller en bestemt type af opgave, men i højere grad af, hvorvidt man oplever at kunne skabe sammenhæng og agere på baggrund heraf i de situationer, man befinder sig i.

Bandura opridser en række faktorer ved konkrete situationer, særligt retningsdefinerende situationer, der kan påvirke individers mestringsforventing. Her spiller det en rolle, 1) hvilke opgaver, der er tale om, 2) hvad tidsrummet for opgaven er, 3) hvor meget og hvilken hjælp der findes ift. udførelsen af opgaven, og endelig, 4) hvor gode arbejdsforholdene er. Eksempel vil en kort tidsramme presse individet, og dette kan medføre en lav eller negativ mestringsforventning. Især indenfor forskning i didaktik og pædagogik er beskrevet, hvordan en lav mestringsforventning påvirker individets motivation for og udholdenhed i opgaven negativt (Skaalvik & Skaalvik, 2015, s. 14), men der er ingen grund til at tro, at samme ikke er gældende i arbejdslivet. Modsat vil støtte fra en person, der mestrer den situation, der er tale om, virke forstærkende på individets mestringsforventning. Denne støtte kan

[62] Mestringsforventning er et begreb, som eksempelvis er beskrevet hos Aaron Antonovsky (2003) og Albert Bandura (2006, s. 14).

komme til udtryk som instrumentel støtte, hvor der tilbydes faglig hjælp eller feedback, eller som emotionel støtte i form af udvisning af interesse eller tillid. Støtten kan også ses i fællesskab mellem individer, hvilket kan være forstærkende eller hæmmende for den enkelte individs mestringsforventning alt afhængig af kvaliteten og sammenhængskraften i fællesskabet. Generelt er det støttende relationsarbejde altså afgørende for, hvordan individer oplever mestringsforventning til håndtering af de situationer, de befinder sig i.

Anvendelsen af Antonovskys ideer i relation til organisatoriske processer er jeg ikke den første, der har givet sig i kast med. De tre forudsætninger for oplevelse af sammenhæng er nyligt anvendt af Charlotte Larsen, Steen Hildebrandt og Trine Beckett i deres udgivelse fra 2015, hvor de beskriver en metode, de har udviklet til organisationsudvikling. Forfatterne kalder netop deres metode for ”meningsmetoden”. Her er det netop agendaen at styrke oplevelsen af meningsfuldhed i forandringsprocesser ved at styrke organisationens ”indre navigationssystem” (2015, s. 17). Deres agenda minder til dels om ønskerne for udvikling af *fremragende ledelse,* der netop har som sit sigte at ruste aktører til at opfatte og mærke bevægetheden uden at fastholdes i tabet af mening. I stedet er ønsker, at de trives og kan navigere i oplevelser af kognitiv dissonans, hvor deres eksisterende præfiguration og konfiguration af mening må revideres for at kunne træffe *fremragende* vurderinger og beslutninger.

4.1.4.2. ”Læringssituation”

Situationstypen, som jeg henviser til som ”læringssituationstypen” er umiddelbart inspireret af den beskrivelse af ”begynderlederen”, der ses ovenfor. I nedenstående supplerer jeg dog indkredsningen af situationstypen med inspiration fra Jean Lave og Etienne Wengers mere sociale, situerede læringsforståelse (2013). Hensigten med at supplere perspektivet fra Dreyfus og Dreyfus er at udvide fra deres mere individfokuserede læringsteori med et mere relationelt blik.

Gennem deltagelse i praksisfællesskaber lærer mennesker både ved at udvikle deres forståelser og færdigheder. Denne udvikling bevirker samtidig en udvikling i deltagernes perspektiv på verden og på dem selv, og det ændrer deres evne til at indgå i praksis. Læringsprocesser vil opstå i sociale fællesskaber uanset om man iværksætter bevidste planlagte initativer eller ej. Når mennekser interagerer med verden kan de nemlig ikke undgå at lære. Det er dog muligt at påvirke de læringsprocesser, der foregår, i en mere eller mindre positiv retning ved at give adgang til ressourcer og understøtte nye læringsbaner. Eksempelvis kan man fremme eller hæmme læring gennem organisering (Wenger, 2013, 259).

Når jeg finder denne udvidelse relevant, er det fordi mine samarbejdspartnere i Teknik & Miljø og jeg, gennem udviklingsprojektet i forvaltningen, søger at udvikle deres forestilling om, at ledelse er, *noget vi gør sammen*. Det indebærer, at de ledelsesrum, vi sætter sammen, skal simulere en praksis, der bygger på dette ideal. I kapitel 5 uddyber jeg, hvordan vi ar organiseret ledelsesrummene ud fra en hensigt om at eksperimentere med udvikling af et praksisfællesskab om ledelse mellem ledere og medarbejdere. Dette udfordrer umiddelbart, fordi ledere og medarbejdere traditionelt har være italesat med udgangspunkt i forskellige, om end overlappende praksisfællesskaber (se kapitel 2). Det er dog vigtigt at pointere, at læringssituationen ikke alene beskriver begynderlederens situation, men også karakteriserer en situation, hvor ”eksperlederen” udfordres og må trække på sin evne til at analysere en situation eller strategi for handling. Det er er en læringssituation for en person er ikke nødvendigvis en læringssituation for andre, selvom de befinder sig i samme tid og sted. Således er situationstypen altså koblet til den enkeltes grad af færdighedstilegnelse inden for ledelse og muligheder for at handle med ekspertise (fremragende) i situationen. Hvis en person forbinder sig eller forbindes med en læringssituation, betyder det, at deres evne til at navigere intuitivt mellem både kontekstfrie og situationsbestemte træk er begrænset. Hermed udviser de relativt lav grad af holistisk skelnen og association, hvilket betyder, at de kan have svært ved at gennemskue den situation, de befinder sig i, med henblik på at handle

fremragende. Det betyder i første omgang, at de kan forholde sig passive eller tøvende, og måske være optagede af at observere de, det mestrer situationen. Det betyder også, at ledelsesrelationen gerne skal være med én, der befinder sig i en mestringssituation, hvis relationen skal være værdiskabende. En relation mellem begynderleder eller ekspertleder i en mestringssituation og en begynderleder eller ekspertleder i en læringssituation kan være værdiskabende på to måder.

4.2. Relationel ledelse og improvisation?

Det første skridt i bestræbelserne på at svare på ovenstående spørgsmålet om hvad den relationelle ledelse er, kan og bibringer af værdi til organisationer er, at kunne identificere, når ledelse udøves relationelt. Her er Johnsens definition af lederadfærd et indledende fundament for at definere mit fokus på den adfærd, som ledere og medarbejdere har i ledelsesprocesser, men da selve karakteren og kvaliteten af relationen ikke beskrives indgående hos Johnsen selv, anvender jeg Weicks perspektiver på samspil, improvisation og gensidig afhængighed hjælpsomme til at nærme mig et klarere billede. I nedenstående beskriver jeg, hvordan improvisation og gensidighed bidrager med indsigt i den relationelle ledelses karakter og kvaliteter. Jeg supplerer med perspektiver på de to begreber fra Frank Barrett og Ken Peplowski, der bygger deres akademiske bidrag til musikinspireret organisationsteori på deres egne karrieremæssige erfaringer med jazz.

Inkluderingen af medarbejdere i ledelsesprocesser indebærer en indledende forventning om, at alle deltagernes adfærd i de processer, jeg tilrettelægger, er eksempler på lederadfærd. For at ledelsesprocesserne skal være fremragende forudsætter det endvidere, at deltagernes lederadfærd, hver for sig og sammen, afspejler en vis grad af ledelsesfærdighedstilegnelse. Når jeg forbeholder mig denne antagelse som et udgangspunkt skyldes det, at jeg samtidigt antager, at udvisningen af lederadfærd hos deltagerne vil variere i karakter og kvalitet, eftersom deltagerne har et vidt forskelligt grundlag (erfaringsmæssigt, sprogligt og kompetencemæssigt)

for denne praksis. Det ligger i eksperimentets karakter, at denne meget tydelige facilitering af ledelsesprocesser som *noget, alle kan deltage i* er ny praksis for deltagerne, såvel som for forvaltningens organisering. Derfor er det afgørende for mig at vide noget om sammenhængen mellem færdigheder, samarbejde og kvalitet hænger sammen, samt hvilken rolle relationer spiller i forhold til produktivitet af samspillet i menneskelige fællesskaber i organisationer. Produktiviteten henviser i kontekst af denne afhandling til en af de fire typer af værdiskabelse, der er beskrevet tidligere i dette kapitel.

4.2.1. Samspil og improvisation

Det ligger i interaktionens natur at den er improviserende. Men hvornår er improvisationen værdiskabende og hvordan og hvilken rolle spiller relationen. En af måderne, hvorpå graden af ledelsesekspertise kan komme til udtryk er gennem improvisation[63] over de minimale strukturer, som findes for ledelsesforståelsen i forvaltningen. Ved at trække paralleller til jazzgruppers organisering fremhæver Weick improvisation over en minimal struktur som et redskab til at være i og udvikle organisatorisk kompleksitet, og til at tænke dynamisk deltagelse. Jeg anvender analogien som et udgangspunkt for at forstå, hvordan deltagerne udøver lederadfærd i de situationer, der omfattes af den udvalgte empiri[64].

---

[63] Improvisation stammer etymologisk fra sammensætningen ”im” og ”proviso”, hvoraf sidstnævnte kan oversættes med ”overlagt” eller ”planlagt”. ”Im” fungerer som en negation heraf, hvorved betydningen bliver ”u-overlagt”, ”u-planlagt”. I forlængelse heraf oversætter Weick improvisation til noget ”ikke-før set” (unforeseen) (1998, s. 544). Han henviser eksempelvis til Donald Shön, som beskriver improvisatorisk praksis som ”on-the-spot surfacing, criticizing, restructuring, and testing of intuitive understandings of experienced phenomena” (i Weick, 1998, s. 544), og til Paul Berliner, som forstår improvisation som ”reworking precomposed material and designs in relation to unanticipated ideas conceived, shaped and transformed under the special conditions of performance, thereby adding unique features to every creation” (Berliner i Weick, 1998, s. 544).

[64] Inspirationen fra musik i forståelsen af organisering er afgørende for min facilitering og organisering i projektet. Jeg havde ved projektets begyndelse stort set ingen erfaring med udvikling i organisationer i praksis, ingen konsulenterfaring og ingen ledererfaring. Derfor var facilitering en stor og uhåndgribelig opgave for mig. I processen fandt jeg dog inspiration til en strategi og forholdemåde i noget, som jeg har erfaring med. Nemlig at spille musik. Særligt har jeg gennem en årrække været en del af forskellige jazz og blues-ensembler, hvor improvisation er helt centralt. Gennem Weick og Barrett fandt jeg en vej til at aktualisere den meningsfulde levede erfaring, som jeg havde herfra, i mit arbejde med udvikling sammen med deltagerne og i forskningsprocessen som helhed.

Ifølge Weick er improvisation almindelig i organisationer, og den foregår typisk decentralt (front-line), fordi aktører her udfordres til at træffe beslutninger på baggrund af deres erfaring, dømmekraft og intuition. Improvisationen beskriver dog grundlæggende organiseringsprocesser, der kan forstås som ”the embellishment of small structures” (1998, s. 544). Analogien har dog den udfordring, at den musikalske improvisation kræver, at alle deltagere individuelt har et vist basalt musikalsk niveau. Men som Barrett pointerer: ”not all players are equally competent. This is where the metaphor begins to break down for managerial purposes. No amount of listening, support, or ’comping’ can enhance a performance if the performer is not up to the task” (1998, s. 620). Udfordringen for organisatorisk improvisation er dog, at agendaen om at producere noget nyt og ikke-før set er mere almindelig for jazzmusikere end for organisationer, som typisk er orienteret mod en stabil eller pålidelig produktion. I relation hertil er det også interessant, at et højt tempo typisk medfører, at musikerne trækker på mere forudsigelige konstruktioner, som de tidligere har haft succes med. I de tilfælde, hvor tempoet er skruet helt op, er der ikke andre muligheder end at anvende indøvede, planlagte konstruktioner (Weick, 1998, s. 549-53). Særligt denne sidste pointe er interessant i relation til italesættelser af udfordringer med tid til opgaver i ledelsesrummet. Ifølge Barrett og Bernstein kan improvisationen nemlig forstås som den proces, hvor begrebet ledelse dækker over at forandre ”inpredictably challenging situations into predictably successful outcomes”. Samtidig er opmærksomheden i ledelse og for ledere i dag præget af en optagethed af at skabe dynamisk forandringskapacitet, der kan imødekomme nye forandringer, hvor den tidligere rettede sig mod at perfektionere allerede eksisterende rutiner. Der er dog ifølge Barrett og Bernstein bemærkelsesværdigt få forskningsbaserede bud på, hvordan denne kapacitet skal udvikles. Her har viden om improvisationen muligvis noget at tilbyde til eksisterende organisations- og ledelseslitteratur, fordi der er forsket ekstensivt i, hvordan jazzgrupper skaber

balance mellem udforskning og udnyttelse[65] (2011, s. 55-6). Weick selv præsenterede dette potentiale i 1998, hvor han problematiserede den eksisterende tendens i organisationsteori til at vægte fokus på orden og kontrol, hvilket forhindrede en forståelse af kreative og innovative processer.

Problemet med overdeterminering i organisationer opstår, hvis den minimale struktur for at improvisere i ledelsesrummet vokser ud over det ’minimale’, og derved ikke giver plads til kreative led. I så fald kommer jazzmusikerens vilkår til at minde mere om den klassiske musiker, fordi rummet for indflydelse mindskes, og mulighedsbetingelser for handlekraft svinder. Hvis man følger den logik, synes kravene for den offentlige ledelse at være improvisation, gennem selvledelse og kreativ innovation, i en virkelighed, der er så specifik, at der hverken er variationsrum til eller behov for udvikling af gehør (for sig selv og anden) eller groove, der skal give mod til at handle, gå med og vise vej. Der er ikke behov, fordi alt står på nodepapiret, og der er ikke variationsrum, fordi der står så meget på nodepapiret. Men den gode musiker, eller leder, kan ”meget mere end at spille rigtigt og læse noder – hun kan læse op, læse indad og læse mellem linjerne” (Olsen, 2013a, s. 141). Udfordringen med meningstæthed i ledelsesrummet er dog, at der er så mange fortællinger og så meget aflejring og fornyelse, at det kan være svært at definere variationsrummet og gennemskue, hvilken minimal struktur, man skulle fortælle om, eller improvisere over, selv hvis man kan improvisere. Det interessante ved deltagernes samtaler er altså, hvordan de skaber mening i ledelsesrummet, og hvilke begrænsninger og muligheder denne mening sætter for deres handlekraft (Hammer & Høpner, 2014, s. 143).

Eftersom improvisatoren ikke kan følge faste detaljerede fremgangsmåder for musikken, er det aldrig muligt at vide sikkert, hvor musikken vil bevæge sig hen. Derfor er det nødvendigt at fortsætte med at spille med en antagelse om, at det, der

[65] Begreberne er en oversættelse af James Marchs berømte exploration og exploitation. Se March (1991) for mere.

sker, er meningsfuldt. Musikeren kan begynde med en række toner uden helt at vide, hvad intentionen med disse er, og efterhånden former det sig, når hun handler og går i dialog med tonerne. De former sig til noget sammenhængende, som dels består af tidligere kendte og dels nye mønstre, som fortolkeren har skabt forbindelse mellem. Derfor er improvisationen, ligesom meningsdannelse, retrospektiv (Barrett, 1998, s. 615). I forlængelse heraf er karakteren af aktørernes repertoire til at mestre situationen afgørende (se eg. Antonovsky ovenfor), og dette repertoire afhænger af, hvad aktøerne har lært og hvorvidt denne læring afspejler en situering som en engageret del af et relevant praksisfællesskab (Wenger, 2013, s. 70), forud for den situation, de skal mestre gennem improvisation.

Situationen er kendetegnet af et konstant krav om handling, som ikke efterfølgende kan trækkes tilbage eller laves om. Når en frase er spillet, kan den ikke ændres, men indgår som en ny ledetråd for den fortsatte meningsskabelse. Improvisation benytter sig af kendskabet til den paradigmatiske orden, som musiske symboler og tegn er udviklet fra, til at bevæge sig i en syntagmatisk orden, der fungerer som en minimal struktur for et stykke musik. En jazzstandard har en grundlæggende korstruktur, AABA (vers, vers, omkvæd, vers). Det er denne genkendelige struktur, der kan få standarden til at fremstå som netop en standard frem for et stykke klassisk musik. Genkendeligheden af en minimal struktur får standarden til at fungere som en aktant, der repræsenterer en særlig type af musik og giver et orienteringspunkt i en fortælling. Standarden får derved samme funktion som i den klassiske aktantmodel med ”subjekt”, ”giver”, ”modtager” etc. I organisatorisk sammenhæng ville aktanter eksempelvis svare til ”leder” og ”medarbejder”, men jeg forestiller mig også begreberne ”offentlig”, ”kommunal” og ”entreprenør” som aktanter, fordi de konnoterer en genkendelig struktur, en slags arketype, som det er muligt at improvisere over. Det kommer eksempelvis til udtryk ved en italesættelse af lederen eller medarbejderen som noget, der eksisterer som et begrebsmæssigt fænomen (det generisk subjektive) ud over de konkrete ledere og medarbejdere, der deltager eller omtales i samtalen (det intersubjektive) (Weick, 1995a, s. 72). For Weick ligger

analogiens potentialitet netop i, at man her kan se, hvordan en lille smule struktur ’goes a long way’, fordi jazzen orienterer sig efter en melodi, som den afviger fra og vender tilbage til som struktur for den improvisation, der foregår henover den (1989c, s. 243).

4.2.2. Gensidighed i samspil

I improvisationsprocesser er kendskabet til den minimale struktur og de mulighedsbetingelser, den skaber, er, eller skal helst være, fælles for musikerne, eller aktørerne i ledelsesrummet, og består af flere forskellige elementer. Musikerne kan finde hinanden, selvom de ikke kender hinanden eller sangen, fordi de har et fælles ordforråd, der identificerer toneart og tempo. Minimale strukturer kan være akkorder og deres tilhørende skalaer, melodier eller sangen som helhed. Selvom jazzmusikere skaber musik uden konkrete nodeplaner, guides denne skabelse af nogle helt faste konstruktioner, der ikke står til diskussion, eksempelvis korstrukturen AABA. Som udgangspunkt aftales (eller udvikles) et groove og en toneart, om end disse kan ændres undervejs. Det er disse konstruktioner, der gør det muligt at koordinere og udvælge, hvilke toner musikeren ønsker at spille, og de sikrer på samme tid sammenhæng og fleksibilitet.

Ifølge Barret påvirker graden af kendskab til og erfaring med at navigere i improvisation, hvorvidt den minimale struktur er en etableret rutine, som er nærværende, når de skal danne mening og handle i improvisationen. Samtidig vil aktørernes forskellige personlige præferencer betyde, at de prioriterer forskellige elementer i den minimale struktur over andre, og måske oplever lyst til at eksperimentere med at udfordre nogle. Derfor er det nødvendigt at reagere på hinanden, tilpasse sig og give signaler, som koordinerer roller og retning, mens musikken er under udformning. For eksempel er det ikke sikkert, at det på forhånd er bestemt, hvem der skal spille solo, men undervejs udvikles fornemmelse for, at nogen skal have plads, fordi hun signalerer, at hun er klar til at træde frem (Barrett, 1998, s. 612-3; Peplowski, 1998, s. 560-1). Alle ved, hvor alle er på et givent tidspunkt

i sangen, og musikerne kan udvide akkorderne, men aldrig ændre på deres konstruktion: ’To play outside of those chord changes is to break a rule. You can’t do that'. Når musikerne ikke kan stille spørgsmål ved akkordskiftene, frigøres de til at lytte til hinanden, vente på hinanden og tilpasse sig til hinanden. Men selvom nogle toner kan være forkerte eller bryde reglerne for akkordskift, handler jazzlogikken mere om, hvad man gør med fejlen (s. 559)[66].

Den krævende balance består i, at den, der improviserer, konstant må bibeholde en fornemmelse for melodien, mens hun samtidig husker foregående fraser, udvælger og udøver nye fraser, som opstår i periferien af hendes synsfelt. Fornemmelsen for det, hun improviserer over, sikrer, at hun er i stand til at vende tilbage og relatere sin udforskning til den melodi, som hun, sammen med andre, er ved at spille[67] (Berliner i Weick, 1998, s. 543). På en lignende måde pointerer Weick, at afgrænsning mellem meningsdannelsesprocesser er umulige at foretage, fordi mennesker altid på samme tid er engageret i mange forskellige strømme af meningsdannelsesprocesser. Derfor vil en opbremsning ét sted aldrig foregå isoleret eller lineært, men altid afspejle relationen til alle de andre meningsdannelsesstrømme. Weick forstår dette vilkår som udtryk for, at virkeligheden, eller konteksten for menneskers handlinger, består af ”løst koblede systemer”. Ideen om løst koblede systemer som karakteristik for organisationer, der er påvirkelige og særegne, finder jeg kompatibel med Johnsens fremstilling af organisationer som enheder, der altid befinder sig ”(…) i både en driftssituation og en tilpasningssituation og en udviklingssituation samtidigt. Dette implicerer, at man altid skal have mål for både drift og tilpasning og udvikling. Men det er på den anden side også tilstrækkeligt” (Johnsen, 1992, s. 37). I relation til mine samarbejdspartnere, så dækker den høje påvirkelighed grundvilkåret for offentlig forvaltningspraksis som underlagt politiske, økonomiske og juridiske dagsordener,

[66] Her henviser Barrett & Peplowski til jazzsaxofonisten Dizzy Gillespie, som pointerede, at det handler om ’where you take the note’, s. 559.
[67] I denne beskrivelse er Weick inspireret af jazzmusiker og forsker Paul Berliner. For mere se Berliner (1994).

der på samme tid er foranderlige og højst afhængige af hinanden. Den høj grad af særpræg henviser til, at den offentlige forvaltning består af flere forskellige dele, rationaliteter, opgaver og praksisser. Jeg antager, at denne påvirkelighed og dette særpræg har betydning for deltagernes lederadfærd, og derfor vil det ligeledes være interessant at identificere, hvordan de taler om deres mulighedsrum og opgaver.

Både i musik og i ledelse opøves evnen til at improvisere over de minimale strukturer gennem erfaring. Improvisationen kræver, at aktøren kan navigere hurtigt i den intense og ophidsede situation og udføre en kreativ proces ”under the pressure of a steady beat” (Berliner i Weick, 1998, s. 543). Ekspertimprovisatøren har et intuitivt greb om situationer, som baserer sig på en dybdegående og of te usagt forståelse, hvilket sætter hende i stand til at udmærke sig gennem passende handlinger på en mere ubesværet måde end i de foregående stadier.

Også i det store fokus på exceptionelle solister indenfor musik undervurderes betydningen af turtagning ofte i improvisation. At skifte mellem at spille solo og understøtte en andens solo er udtryk for, at roller og ansvar roterer i gruppen inden for rammerne af det samme nummer (opgave). Praksissen med at skiftes til at akkompagnere (comping) er en forudsætning for, at alle får mulighed for at præge musikken. Positioneringerne afspejler ikke en zero-sum-magtforståelse, da ens adfærd som akkompagnatør sætter rammer for det mulighedsrum, som solisten har. I jazz, såvel som i ledelse, er det således ikke nok at være ’an individual virtuoso’, man må også besidde evnen til at få andre til at lykkes, hvilket kræver et godt gehør. Man må kunne fortolke det, de andre spiller, for at ane, hvor det bærer hen, og træffe beslutninger om, hvordan man vil fortsætte. I de målsættende, problemløsende og sprogskabende processer sker denne udvisning af gehør gennem evnen til at skabe mening i en situation gennem indforståelse med relevante andre, analyse af behov for handling og kendskab til mulige måder at udforme passende handlinger på. Det er et helt afgørende træk, at aktører i en improvisation har fokus på proces, relation og kommunikation. I musikken er det ikke muligt *ikke* at deltage

for alle roller kræver opmærksomhed på både sig selv og på den anden[68]. Ifølge Barrett skal man ikke undervurdere denne tilsyneladende enkle praksis' betydning for udvikling af deltagelse, involvering og ejerskab, der ikke forudsætter konsensus. Det er præcis en balance mellem lederskab og følgeskab, der skaber en praktiserbar deltagelsesdynamik. Hverken i jazzgrupper eller i organisationer er det enlige geni vejen til succes, og alligevel synes det som praksis, at organisationers belønningsstrukturer følger en logik om at belønne de fremtrædende frem for at fremhæver understøttende funktioner. I stedet for at lede til fællesskab, leder dette til konkurrence (1998, s. 617).

[68] Inden for kommunikationsteori er det endvidere en kendt pointe hos systemteoretikeren Gregory Bateson, at det ikke er muligt at ikke-kommunikere (1972)

5.0. Tilrettelæggelse og facilitering af ledelsesudviklingsprojektet

I dette kapitel konkretiserer jeg tilrettelæggelsen og facilitering af ledelsesudviklingsprojektet på baggrund af afhandlingens metodologiske fundament (kapitel 3) og interessen for relationel ledelseseksperti se som udtryk for fremragende ledelse (kapitel 4)**.** Herigennem introduceres til i udviklingsprojektet med samarbejdspartnerne i Teknik & Miljø forvaltningen, hvor jeg tager udgangspunkt i mit kendskab til forvaltningens ledelsesforståelse, organisering og ønsker til ledelsesudvikling (se kapitel 3). Som følge af det fælles fokus for aktionsforskningsprojeket fungerer udvalgte initiativer fra forløbet med ledelsesudvikling som det empiriske grundlag, der analyseres i afhandlingen (kapitel 7-9). I kapitel 6 indkredser jeg, hvordan jeg vil foretage denne analyse.

I løbet af kapitlet foretager jeg tre grundlæggende nedslag for at beskrive de elementer af udviklingsprojektet, der er afgørende for udviklingnen af den empiri, der danner grundlag for afhandlingens analyse. For det første introducerer jeg mine overvejelser om tilrettelæggelse af ledelsesudviklingsprojektet i forvaltningen. For det andet præsenterer jeg en organisatorisk platform, som jeg har etableret sammen med forvaltningens chefteam. Denne platform kalder vi ”Ledelsesrum”, og den fungerer som basis for den del af ledelsesudviklingsprojektet, der indgår som empiri i afhandlingens analyse. For det tredje præsenterer jeg den udviklingsmodel, som guider tilrettelæggelse og facilitering i ledelsesrummene.

5.1. Tilrettelæggelse af et ledelsesudviklingsprojekt

Ønskerne til ledelsesudvikling rummer både individers arbejde med eget selvbillede og adfærd og udvikling af ledelsesfællesskabets mangfoldighed. Både mennesker og omverden anses som foranderlige, hvilket giver anledning til at se ledelsesudvikling som en fortløbende proces. Udviklingsønskerne ramte ind i min interesse i at undersøge interpersonelle forhold i ledelse med et særligt fokus på, hvordan mennesker i ledelsesrummet skabte mening og traf beslutninger i deres hverdag. Jeg ønsker at opnå indsigt i, hvordan disse mennesker selv mener, at det er muligt at forbedre deres ledelsespraksis og miljø i forståelsen: gøre den mere effektiv, motiverende, meningsfuld og dermed attraktiv.

Samarbejdet skulle understøtte ønsker fra praksis om at skabe ledelsesmæssigt råderum og udvikle scenografiarbejdet, hvilket henviser til forvaltningens rolle i lokalsamfundet. Det var aftalen at arbejde med ledelse på forskellige niveauer med henblik på at skabe *fremragende ledelse*. Det var afgørende for de personer, jeg forhandlede med, såvel som for mig selv, at udviklingen på dynamisk vis tog udgangspunkt i ledelseshverdagen i organisationen, så vi kunne ”sikre, at der bliver en direkte kobling mellem vores lederes udvikling og hverdagens opgaver og udfordringer” (bilag 2, s. 1). Dette ønske deler jeg som aktionsforsker, og de initiativer, jeg sætter i værk, skal så vidt muligt koble sig på organisationens forandringsønsker og eksisterende praksisser med henblik på at erfare dem og udvikle indefra.

5.1.1. Fokus på relationer mellem ledere og medarbejdere

I samarbejde med chefteamet udviklede jeg rammerne for et samarbejde, der skulle bevidstgøre, indkredse og kortlægge et ledelseskoncept for forvaltningen. Konceptet skulle understøtte ønsker fra praksis om at skabe ledelsesmæssigt råderum og

udvikle scenografiarbejdet, som henviser til forvaltningens rolle i lokalsamfundet. Det var aftalen at indgå arbejde med ledelse på forskellige niveauer med særligt henblik på at skabe *fremragende ledelse* og udvikle ambitionen om ledelse som *noget, vi gør sammen*.

Ifølge Weick er mennesker ”bundet i gensidige handlinger til andre”, og det er ”disse ’interlocks’, som vi skal studere” frem for stabile strukturer (Hammer & Høpner, 2014, s. 37-9, 50). For at introducere meningsskabelsens igangværende og sociale karakter trækker Weick på inspiration fra Follett til en forståelse af meningsskabelse som ”relateren” (Weick, 2015, s. 63). Denne forståelse ligner formuleringer hos Bottrup et al., der påpeger, at meningsdannelse er social, hvorfor oplevelsen altid defineres subjektivt, selvom processen omkring mening påvirkes både af kollektive og subjektive italesættelser, der udtrykker intention (2011, s. 6). Meningsskabelse er derfor altid intersubjektiv, og betegner en måde at være på i relation til andre. Den udviklende fortolkning begynder ved mødet mellem et menneske og noget andet (et andet menneske, verden, eller et fænomen heri), og på den måde giver det ikke mening at tale om, at mennesker producerer mening, men at de kontinuerligt skaber relationer, der virker befordrende for meningsdannelse, og konsekvent er meningsskabelse altid social. Selvom et menneske er fysisk alene, vil bevidstheden om det andet, eller den anden, altid være nærværende, og derfor er adfærd altid betinget af andres adfærd (Murphy, 2015, s. 69). Ifølge Rasmussen, Jørgensen og Vinter peger vilkårene om kontinuerlige forandringer dels på, at forandringer i dag både kan karakteriseres som ”intenderede” og ”emergente”, og dels på, at det er mere hensigtsmæssigt at anlægge et relationelt og dynamisk perspetkiv for at kunne ”fange denne udvikling” (2015, s. 22).

I tillæg til, at forskningsprojektet skulle tage højde for ledelsesudvikling som noget, der udspringer af praksis, var det chefteamets ønske, at forskningsprojektet skulle kunne ”favne både den samlede organisation, teamet og den enkelte” (Bilag 2, s. 1). Fordi ledelsesrum, initiativer og det generelle design kobler sig til det eksisterende

kommunikationssystem, er det min forhåbning, at de værdier og indsigter jeg opnår sammen med deltagerne, kan styrke forståelsen af, hvordan meningsdannelsesprocesserne foregår, og hvad der er vigtigt for dem og for systemet. Ligeledes kan de udfordringer vi rammer være indikatorer på noget symptomatisk for systemet, hvorved jeg, sammen med deltagerne, og på distancen, kan identificere, hvor ledelsesadfærd eller processer er udfordret. Strategien betyder dog samtidig, at jeg er udfordret på hele tiden at koble organisatoriske og procesmæssige dele (indsatser, enkelte ledelsesrum, møder, hændelser) med den forskningsmæssige helhed. Og ikke mindst, at kommunikere denne sammenhæng i min forskning og til deltagerne. Som følge heraf var det en ambition at skabe et agilt og dynamisk projektdesign. Her er jeg dels inspireret af aktionsforskning, men ideen stammer også fra Weick, som påpeger at organisationer og meningsdannelse i organisationer kun kan begribes, hvis man følger deres bevægelser frem for at forsøget at fiksere dem. Det fordrer en strategi, hvor jeg anvender ”tænk’ning” til at forstå deltagernes tænk’ning. Udtrykket pointerer det aktive i processen med hele tiden at forholde sig til nogen, der er i gangs med at forholde sig (Hammer & Høpner, 2014, s. 47-8, 83). Dette uddybes nedenfor, hvor udviklingsmodellen beskrives.

Læringsprocesser foregår, når mennesker udvikler sig gennem deres i en forandrende social praksis (Lave & Wenger 2014; s. 8). I henhold til ovenstående betyder det, at deltagerne lærer færdigheder til ledelse, når de indgår i ledelsespraksis. Både læring, der er tiltænkt individer og hele organisationne kræver en facilitering af den udvikling af erfaring og kompetence både internt for deltagerne, men ligeledes i forhold til de, der ikke deltager, og for omverdene. I ledelsesrummene ses ikke eksempler på, at jeg observerer eller simulerer deltagernes hverdagspraksis. Jeg får ikke blik for hvordan de gør, når de udøver deres praksis i hverdagen uden at de er opmærksomme på, at det er dette, der er i fokus. Ledelsesrummene afspejler en anden, og mere tilrettelagt praksis, som stadig handler om ledelse og opgaveløsning, men som mere er en refleksiv praksis over deltagernes erfaringer med og perspektiver på, hvordan deres praksis er.

5.1.2. Fortællinger som praksis og fortællinger om praksis

I ledelsesrummene er deltagernes præfigurationer individuelle selvom de påvirkes af det sociale. Således kan præfigurative elementer godt være delte og inspireret eller formet af relationen til andre, men de lagres ud fra en individuel oplevelse af betydning og mening. Eksempelvis kan metaforer og eksplicitte refleksioner over antagelser fungere som et frirum til at diskutere forskellige antagelser om ledelse på en måde, der ikke hæfter sig ved rigtigt og forkert, men mere ved, hvordan de gør en forskel for menneskers oplevelse af mening. Eksempelvis er mantraet om, at ledelse er *noget, vi gør sammen* blevet en kendt abstrakt definition hos mange af deltagerne, fordi den er blevet italesat intensivt af forvaltningens ledelse gennem mange år. Men nogle deltagere vil have hæftet sig mere ved denne definition end andre, fordi de bevidst eller ubevidst har oplevet den som mere eller mindre meningsfuld at inkludere i deres præfiguration, måske afhængigt af, hvorvidt de har gjort sig konkrete erfaringer hermed. I 1. runde ledelsesrum har jeg tilstræbt at udfordre udtrykkene om ”*Fremragende ledelse*” og ”*Ledelse som noget, vi gør sammen*”, som udtryk for præfigurative antagelse om god ledelse som noget relationelt i proces. I 2. runde ledelsesrum udfordres deltagernes præfigurative antagelser om det, de skal eller har som formål, gennem samtaler om ”kerneopgaven” ”samfundsopgaven” og ”det offentlige projekt”. I 3. runde ledelsesrum udfordres deltagernes præfigurationer om, hvad de har brug for af hinanden og organisationen for at deres vilkår og opgaveløsning i forvaltningen opleves som meningsfuld. Hensigten er over alle 3 runder at gøre deltagernes præfigurationer (i hvert fald delvist) eksplicitte og derved kunne: 1. styrke deltagernes refleksivitet og sprogskabelse om ledelse (udviklingsprojektet), og 2. undersøge, hvordan de har tilegnet sig, reflekterer over og italesætter ideer om relationel ledelse. Det er særligt denne 2. del, der retter sig mod en besvarelse af mine forskningsspørgsmål og derved knytter sig til forskningsprojektet. De fortællinger, som jeg er interesseret i, er de, der relaterer sig til leder- og medarbejderpositioner og til relationel ledelse. Herunder er det særligt interessant,

når deltagerne italesætter relationen som mere eller mindre værdiskabende, og deres omstændigheder som mere eller mindre befordrende for realiseringen af en sådan værdiskabelse.

5.1.3. Design for udviklingsprojetet

Fra starten af samarbejdet med forvaltningen var det både mit og deltagernes ønske at lave et projektdesign, der kunne følge med organisationens bevægelser. Det betød, at jeg ikke ville have en kunstigt eller statisk projektdesign ud fra en skabelon over aktionsrum med forhånd fastsatte tidspunkter. Med udgangspunkt i ovenstående ses, at forvaltningens ønske er at sætte ledelse på dagsordenen, fordi det anskues som afgørende for at kunne skabe *fremragende ledelse*. Lederne anskues her som centrale personer, både i ledergruppen og som personer.

Det indledende design var centreret om *ledergruppen som krumtap* og med en støttegruppe i form af 5-banden som sparringspartner. CT var en mulig kilde til sparring og information eller, som jeg kunne følge på mit initiativ og interesse. Underliggende for denne skematisering af forskningsdesignet var, som nævnt en emplotment om, at forskningsdesignet skulle afspejle organisationen så meget som muligt. Argumentationen var, at det så blev muligt for deltagerne at forblive så tæt på deres egen praksis som muligt, og at det blev muligt for mig at udforske organisationen indefra i samarbejde med deltagerne.

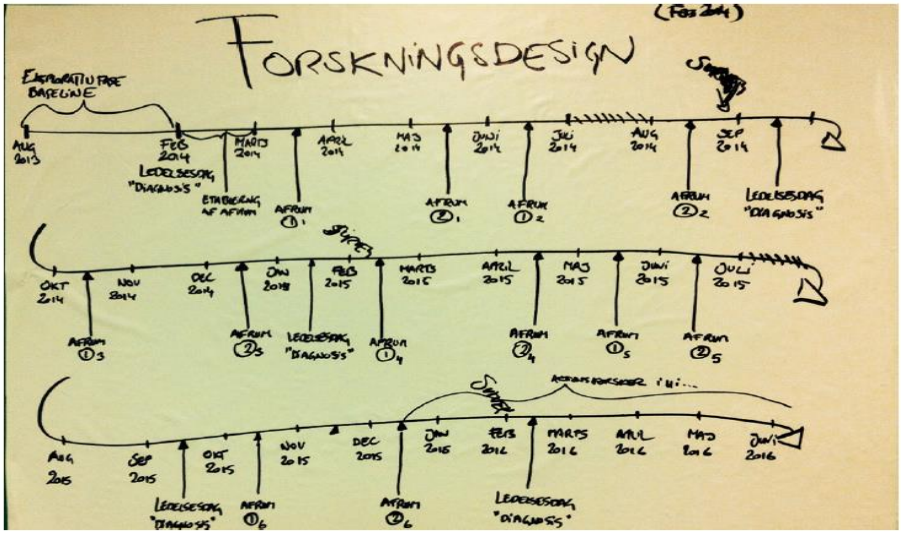
Relativt kort inde i forskningsprocessen stod det dog klart, at både koblingen til ledergruppen og 5-banden som sparringspartner måtte ændres, da begge ledelsesmiljøers fremtid var usikker. Efter aftale med de koordinerende deltagere besluttede jeg at praktisere deltagende observation over efteråret indtil den store omorganiseringsproces var på plads. Mit særlige fokus var i denne fase på at opdage nye ledelsesmiljøer, der kunne fungere som primære aktionsrum for forskningsprojektet. Efter omorganiseringen valgte jeg sammen med chefteamet at centrere forskningssamarbejdet omkring klyngerne og chefteamet, der nu

fungerede som tovholdere på ledelsesudviklingen i forvaltningen og bindeleddet mellem klyngerne.

Perioden med omstrukturering af organisationen var udfordrende for forskningssamarbejdet, fordi jeg i stort omfang var kørt ud på et sidespor. Situationen forårsagede en limbosituation, hvor det var svært for lederne at forpligte sig på at deltage i udviklingen af ledelse, når de (og resten af forvaltningen) var usikre på, hvordan deres hverdag ville forme sig, hvor opgaver skulle ligge og hvilke ansvarsområder (teams), de skulle lede. De strukturelle ændringer i forvaltningen mellem september og december 2013, betød opløsning af ledergruppens struktur og en etablering af 4 klyngeledelser, som består af ledere og en chef (se også kapitel 3). Da møderne med chefteamet begyndte igen, og vi kunne diskutere udviklingen af et nyt design for vores samarbejde, havde jeg imidlertid en fornemmelse af, at projektet var tilbage på sporet. I processen med omstruktureringer blev det tydeligt for mig, at der var behov for et tættere samarbejde med chefteamet, som nu var det forum, hvorfra forgreninger til og fra andre ledelsesmiljøer strømmede. Min oplevelse var, at projektet forekom en smule isoleret iblandt forskellige andre ledelsestiltag i forvaltningen, og således kunne tolkes af deltagerne som et af mange valg, hvilket kunne få konsekvenser for deltagelse. Projektet måtte derfor både kobles tættere til den generelle ledelsesudvikling og andre tiltag under denne ramme. Vi var nødt til at finde en måde at koble de forskellige indsatser sammen således, at de gav mening som elementer i en samlet strategi for ledelsesudvikling i forvaltningen. Efter omstruktureringen gik organiseringen af projektet fra at centrere sig om den store ledergruppe til at arbejde med 2 ledelsesrum, med hver to klynger som primær platform for udvikling af viden. Det var et ønske at blande ledere på tværs af tre parametre;

- Ledelseserfaring generelt
- Ledelseserfaring i T&M
- Arbejdsområder i T&M

Overvejelserne gav anledning til, at jeg præsenterede nedenstående forskningsdesign for chefteamet, som oplæg til et nyt design. Forskningsdesignet var tegnet i hånden for at understrege dets ufærdige karakter.



Designet viste de indledende møder, interviews og aktioner sammen med min deltagende observation som en form for baseline, der skulle give mig en fornemmelse af organisationen. Alt dette havde været input til at gentænke designet for vores samarbejde, som nu skulle sætte chefteamet i centrum som koordinerende deltagere, og dele de fire klynger op i to ledelsesrum, som skulle erstatte ledergruppens tidligere rolle. Hertil indførte jeg en årlig spørgeskemaundersøgelse, der skulle fungere som deltagelsesrum for hele Teknik & Miljø[69], og lederdagene, som repræsenterede et mødested for chefteamets initiativer omkring ledelsesudvikling og erfaringerne fra forskningsprojektet. Vi talte om, hvordan det var hensigtsmæssigt at gruppere klyngerne, men endte med at prioritere hensyn til, at de skulle være så forskellige som muligt i deres opgaveløsning. På baggrund heraf vurderede vi, at det gav mening at gruppere Strategi og Udvikling med Drift, og

[69] LedelsesAPV og lederdage behandles ikke yderligere i afhandlingen, men har selvfølgelig spillet en rolle for relationer og udvikling af viden i forskningsprocessen

Borger og Erhverv med Intern service. Efter vores samtale udviklede et mere formelt overblik, der ses i næste afsnit. Ledelsesrummene er grundstrukturen for samarbejde, og langt den største andel af det materiale, jeg analyserer på, stammer herfra. Nedenfor præsenteres disse med henblik på at illustrere, hvordan samarbejdet med deltagerne er organiseret og hvilken prioritering af ressourcer til udvikling af viden, denne organisering afspejler.

5.2. Ledelsesrum

Begrebet ”ledelsesrum” er inspireret af professor Kurt Klaudi Klausen og henviser til et ledelsesmæssigt og strategisk råderum, der findes i en given organisatorisk kontekst (2014, s. 39). Ifølge Klausen kan ledelsesrummet forstås som en del af ”det institutionelle setup”, som er ”historisk givet og udgøres af de strukturelle rammer (...) der er retningsgivende for, hvad der er muligt, hvad der anses som legitim ledelsesmæssig adfærd” (2014, s. 36). Hensigten med ledelsesrummene at tilrettelægge et eksperiment, hvor både formelle ledere og medarbejdere deltager i samtaler om ledelsesforståelse er først og fremmest at udvikle et fælles sprog om ledelse for ledere og medarbejdere, så det på baggrund heraf bliver muligt for dem at tage del i den relationelle ledelse. Ledelsesrummene tilbyder altså en mødeplatform for deltagerne, hvor de kan udforske mening i ledelsesrummet sammen. Her afspejler initiativet min grundlæggende antagelse om, at sproget er en afgørende faktor for at kunne gennemskue og påvirke den kontekst, som deltagerne befinder sig i, og dermed kvalificere sin del af den relation, der, i den relationelle ledelsesteori, antages at rumme et konstruktivt potentiale. Den grundlæggende logik inspireres af Johnsens kække kommentar (nævnt i kapitel 3) til behovet for at gøre sig umage med ledelsens italesættelse, om end i en lidt udvidet form, der retter fokus på medarbejdernes forudsætninger for at lære at lede. Her skal man ”(…) være mere end heldig, hvis man skal få folk til at udøve ledelse, hvis ***de*** ikke ved, hvad ***de*** taler om” (2004, s. 238, min formatering).Udvikling af ledelsessprog som vej til større ledelsesbevidsthed prioriteres altså ud fra en antagelse om, at det kan ses som en

vej til at styrke deltagerne i ledelsesrummets kapacitet til at være til stede og handle i den stigende kompleksitet i ledelsesrummet.

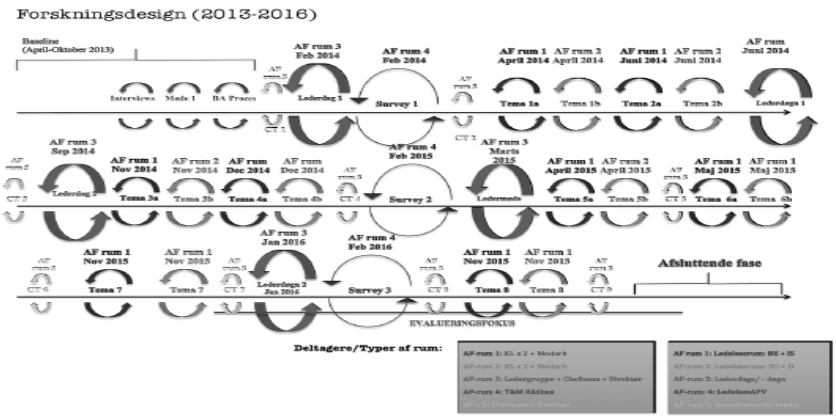
Det første og vigtigste ved et samarbejde mellem forskning og praksis er, at forskeren kan knytte an til det sprog og den adfærd, der former den praksis, hun skal samarbejde med. Dette forudsætter et udgangspunkt i en kobling til organisationens diskurs frem for at trække deltagerne ind i en forskningsdiskurs. Koblingen sker gennem møder mellem forsker og deltagere, der indebærer sproglig udveksling (Pålshaugen, 1998, s. 25-6). I tråd hermed inspireres ledelsesrummene både af dialog- og søgekonferencen. Begge typer sigter overordnet mod at skabe dialogiske (McNiff, 2013, s. 80) eller kommunikative rum (Reason & Wicks, 2009). I dialogtraditionen anvendes oftest en konferencemetafor for den typiske interaktion mellem forsker(e) og deltagere. De to mest nævnte typer er dialogkonferencen og søgekonferencen, og begge bygges op omkring en gruppe eller grupper af deltagere med formålet om at udfordre antagelser, vaner og sprog i organisationen. Dialogkonferencen sigter mod at ”træne demokratisk dialog og deltagelse baseret på arbejdserfaring” (Frimann & Bager, 2012, s. 193)[70]. I modsætning til dialogkonferencen grundlægges søgekonferencen ofte mere på baggrund af fælles undersøgelse af et fænomen, og metoden anvendes til at udfordre antagelser og skabe nye sproglige konstruktioner, bl.a. gennem etablering af nye relationer i grupper (Gustavsen, 2007, s. 97-9; Pålshaugen, 1998, s. 30), som adskiller sig fra dem, der normalt skabes i den lokale organisatoriske kontekst. Nyskabelsen af sprog og adfærd sker, fordi forskerne søger at præsentere deltagerne for deres eget sprog og udfordre dem til at overveje, hvordan de kan udvikle deres sprogbrug på en måde, der er konstruktiv for deres egen praksis (Pålshaugen, 2001, s. 212). Forandringen er nyskabende i en evolutionær frem for en radikal forståelse, hvilket vidner om prioriteringen af praksisrelevans frem for nytænkning. Dette stemmer godt overens med Weick og Quinns model for kontinuerlig forandring. Man arbejder altså ikke

[70] Metoden er særligt beskrevet af Gustavsen og Engelstand (1986) og Pålshaugen (1998)

nødvendigvis for voldsomme nyskabelser eller ændringer, men for levedygtige og meningsfulde tilpasninger, der medfører genkendelse og faciliterer gennemskuelighed uden at reducere kontekstens kompleksitet.

5.2.1. Typer af ledelsesrum

Figuren nedenfor viser en overbliksform af de forskellige platforme for aktioner med deltagerne i udviklingsprocessen. Foruden en baseline, der betegner nogle aktiviteter i min indledende kontakt med deltagerne, er illustrationen bygget op om 5 grupperinger, der afspejler forskellige deltagere, måder at deltage på og grad af indflydelse på udviklingsprocessen. Grupperingerne er i figuren kodet med ”AF1” til ”AF5”, hvilket henviser til ”AktionsForskningsrum 1-5”. Herudover er de kodet med måned og årstal, samt en titel.



”AFrum 1” består af 1 direktør, 1-2 chefer, 12-15 ledere[71] og 10-14 medarbejdere. Dette rum er i karaktermæssigt identisk med ”**AFrum 2**”, men de to rum repræsenterer hver halvdelen af chefer og halvdelen af lederne i forvaltningen. Disse ledelsesrum fungerer som den primære platform for generering af empiri til

[71] Der var en vis udskiftning på chef og lederniveau i perioden for udviklingsprojektet. Således varierer antallet af deltagere en smule. Da lederne skulle tage en medarbejder med hver fra deres team varierer antallet af medarbejdere således også.

afhandlingens analyse. Denne platform er initieret og planlagt af mig, som forandringsagent og eksisterede ikke forud for min indtræden i forvaltningen.

”AFrum 3” består af forvaltningens direktør, 3-4 chefer og 23-27 ledere. Platformen er initieret og planlagt af chefteamet som lederdage, lederdøgn og ledermøder, men i løbet af udviklingsprojektet har jeg været involveret i planlægningen. Dette ledelsesrum inddrages ikke som empiri for afhandlingens analyse.

”AFrum 4” er en årlig survey, der sendes ud til alle ansatte i forvaltningen. Den er initieret og planlagt af mig, men trækker på eksisterende værktøjer/perspektiver, der italesættes som vigtige i forvaltningens ledelsesudvikling. Eg. Leadership Pipeline. Surveyen udføres og behandles hvert år i februar gennem survey exact, og diskuteres med chefteamet inden den bidrager til det kommende års udformning af initiativer til ledelsesudvikling. Dette ledelsesrum inddrages ikke som empiri for afhandlingens analyse.

”AFrum 5” består af forvaltningens direktør og 3-4 chefer. Denne gruppering afspejler et fælles initiativ fra deltagerne og mig, som forsker, og tjener sit fornemmeste formål som koordinerende for udviklingsprojektet. Dette ledelsesrum inddrages ikke som empiri for afhandlingens analyse, men spiller dog en vigtig implicit rolle, fordi de er beslutningsstyrende for dagsorden, udforming og tilslutning til **AF-rum 1** og **2**.

5.2.2. Sprogskabende søge-læreprocesser

I ledelsesrummene er samarbejdet med deltagerne er motiveret et ønske om at eksperimentere med, eller øve sig på en ”søge-læreproces”, hvor de kollektivt leder ledelsesprocesser gennem samtaler (Johnsen, 2001, s. 124). Her er sigtet netop at ”(…) professionalisere selve ledelsesprocessen ved, at de kan komme i samtale om, hvor man vil hen sammen, og hvordan man vil komme derhen” (Johnsen, 2004, s. 238). Her lader jeg mig inspirere af ideen om at ledelse udøves i ledelsesmiljøer som konstrueres af deltagerne gennem løbende ændringer af, hvordan man vil løse

problemer og afstemme roller i forbindelse med målopfyldelse. De enkelte ledelsesmiljøer kobles til andre ledelsesmiljøer gennem ”ledelseskommunikation”, der sigter mod at skabe og vedligeholde relationer mellem de, der leder (Johnsen, 2001, s. 124, 1993 s. 57-62). Som nævnt ovenfor er deltagernes forudsætninger i at deltage i udforskningen af ledelse vidt forskellige. Processerne med deltagerne vil centrere sig om udforskning af ledelsesprocesser som både målsættende, problemløsende og sprogskabende, og særligt dette sidste element spiller ind på deltagernes forudsætninger for at påvirke de to andre;

> *Den sprogskabende del af ledelsesprocesser forudsætter, at aktører netop har et sprog ”(...) i hvilket man kan tale om mål og midler samtidig, samt tale sammenhængene mellem mål og midler. Hvis man ikke har sådan et sprog, må man skabe et. I kraft af at det er et integreret led i lederadfærden og i ledelses-processen, vil det udvikle sig i takt med denne” (Johnsen, 1992, s. 49)*

Som facilitator på processerne i ledelsesrum vil jeg søge at holde en særlig opmærksomhed på at understøtte forsøg på udvikling af sprogskabelse hos deltagerne, både ved at opfordre til deltagelse gennem eksperimentering og udvikling af narrativ kompetence, og ved at udfordre det, jeg oplever som fastlåste sproglige konfigurationer eller fortællinger.

I de præmisser, der underligger mit arbejde med at generere empiri trækker jeg på perspektiver fra den klassiske pragmatik ved William James. Her trækker jeg særligt på ideen om, at viden udvikles i en vekselvirkning mellem handling og abstraktion (principper), og jeg anvender denne ide som inspiration til min strategi om, at udforske og udvikle deltagernes sprog om ledelse sammen med dem, mens de udøver ledelse. Af samme grund ser jeg abduktion som en oplagt måde at beskrive og argumentere for kvaliteten i den iterative aktionsforskningsproces. Min hensigt er at skabe et empirisk grundlag for at undersøge deltagernes præfigurationer og konfigurationer omkring ledelse som udtryk for foreløbige (on probation) stabiliseringer af principper om relationel ledelse. Det betyder, at deltagernes sandheder altid er i bevægelse i en proces mod at skabe viden.

Hermeneutikken som tilgang har været inspirationskilde for den del af organisationsforskningen, der har udviklet en større og større accept af og fokus på forskerens rolle som medproducent af viden og mening, end der tidligere har været tradition for i organisationsforskning. Det kommer særligt til udtryk i udforskning af ledelseskommunikation, der arbejder med selvrefleksion og fortællinger som vej til forståelse (Barrett et al., 2011, s. 192-8), eller som er optaget af dialog og forhandling med perspektivet om, at al viden og alle forståelser er fordomsfulde og uperfekte (2011, s. 204-5). Udviklingen har særligt sat fokus på vigtigheden af den sammenhæng i fællesskaber, der bygger på fælles mening eller fælles kultur, hvilket eksempelvis Weick dog har forholdt sig kritisk til. Han anså fælles mening som en mulig, men ufuldstændig forklaring på sammenhæng i organisationer. Selvom den fælles kultur er meningsfuld, er fælles mening nemlig ikke umiddelbart sandsynlig, eller nødvendigvis hensigtsmæssig. De fleste organisationer er flertydige og foranderlige, både hvad angår mening og kultur, og i en flertydig foranderlig organisation kan en søgen mod homogenitet i meningsdannelse og kultur både være umulig og uhensigtsmæssig. I stedet anbefaler Weick, at man arbejder for at skabe fælles erfaringer på baggrund af eksempelvis handlinger. Fælles erfaringer fungerer nemlig som fælles referencepunkter, som det er muligt at skabe mening ud fra (Hammer & Høpner, 2014, s. 146). Hvis en ledergruppe har holdt et energigivende og fællesskabende seminar, er det altså efterfølgende muligt at italesætte det, der skete der i relation til mere abstrakte forståelser af, hvordan ledelse praktiseres som en relationel proces. I ledelsesrummene (beskrevet nedenfor) er vi altså ikke optaget af, at alle skal synes eller forstå det samme, men at vi, gennem samtale, kan skabe mening om tidligere referencepunkter, der har at gøre med deltagernes ledelsespraksis. Gennem disse samtaler i ledelsesrummene skaber vi endvidere nye erfaringer, der kan tjene som referencepunkter for fortsatte samtaler om deltagernes ledelsespraksis.

Nedenfor følger en kort fremstilling af de vigtigste principper, som har guidet min udviklingsmodel for tilrettelæggelse og facilitering af initiativer til ledelsesudvikling i

udviklingsprojektet, og hermed også grundlaget for generering af empiri til afhandlingens analyse.

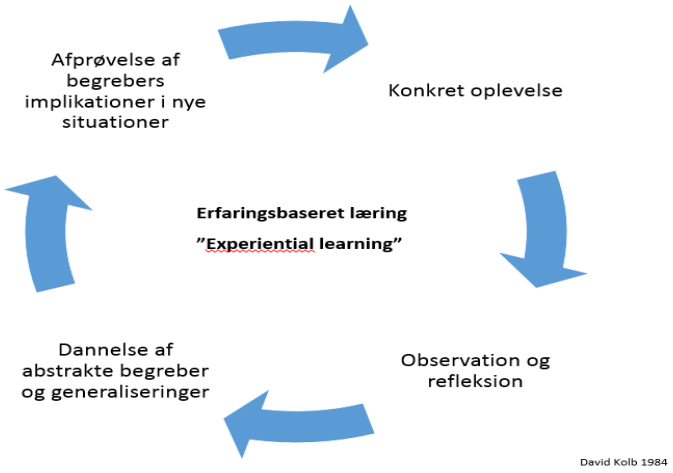
5.3. Udviklingsmodel

I etableringen af udviklingsmodellen har jeg ladet mig inspirere af aktionsforskeren Tina Cook, der fremstiller begrebet om ”desorganisering” som et guidende procesideal for balancering af stringens og uforudsigelighed i aktionsforskningsprocesser. I udarbejdelsen af en udviklingsmodel for ledelsesrummene trækker jeg endvidere på min forståelse af forandring- og udviklingsprocesser i improvisatorisk organisationsteori (Weick, 2015, Weick, 1995a), aktionsforsknings- og kvalitativ metodeteori om stringens og ”desorganisering” (Cook, 2009, Levin, 2012, Lincoln & Guba, 2000) og erfaringsbaseret, situeret, relationel læringsteori (Kolb, 2000, Lave & Wenger, 2013). I tilrettelæggelsen af arbejdet med deltagernes refleksivitet omkring deres erfaringer er jeg, i tillæg til Weick, inspireret af Staceys teori om komplekse responsive processer. Her arbejdes netop med udvikling som produktet af ”at vi undersøger og forholder os refleksivt til vores konkrete erfaringer. Dette kan sagtens involvere værktøjer og foreskrifter, men hvis dette ikke suppleres med artistiske fornemmelser for, hvad der sker i lokal interaktion, risikerer vi, at resultatet bliver fattigt” (Solsø, 2014, s. 61). Det er netop for at stimulere en righoldig viden om, hvordan relationel ledelse bliver *fremragende*, at det er nødvendigt at tage deltagerne med på råd i refleksion over, hvordan den opleves.

Lave og Wengers læringsteoretiskeperspektiver suppleres af elementer fra David Kolbs læringsteori[72] i agendaen om at fremhæve den udvikling, der sker i ledelsesrummene som læringsprocesser. Herved forstås, at deltagerne bevæger sig fra ét sted til et andet på baggrund af mere eller mindre bevidst og forankret ny

[72] I udviklingen af sin læringsteori var Kolb eksempelvis inspireret af Kurt Lewins forandringsteori, og særligt den eksperimenterende tilgang til udviklingsprojekter med grupper af mennesker.

viden, erkendelse eller endda læring. Kolbs cirkulære læringsteori (2000) finder jeg særligt hjælpsom for at præcisere aktionsforskningens iterative proces med planlægning, handling og refleksion. Læringsprocessen illustreres med en cirkel, der rummer 4 faser. Teorien trækker på forståelser fra den klassiske pragmatisme hos Dewey, der baserede sin læringsteori på konkrete erfaringer som katalysator for læring (Kolb, 2000, s. 285). Som med den grundlæggende aktionsforskningsmodel skal illustrationen ikke ses som et lukket system, der reproducerer sig selv, men nærmere som en spirallisk hermeneutisk model, der konstant bevæger sig mod dialektisk udforskning af ny viden i spændingsfeltet mellem teori og praksis (Kolb, 2000, s. 286).



Modellen viser den bevægelse, som tilstræbes både i og mellem ledelsesrummene. Deltagerne oplever altså (potentielt) læring både i de tilrettelagte processer med ledelsesrum og mellem ledelsesrum. Læringen mellem ledelsesrum sker dels (relativt) ukontrolleret gennem daglig vekslen mellem handling og abstraktion i arbejdshverdagen i forvaltningen, men også mere kontrolleret, fordi jeg beder deltagerne forberede sig til deres deltagelse i ledelsesrum Kontrollerede og mere ukontrollerede læringsprocesser påvirker hinanden, og påvirker derfor ligeledes genereringen af empiri i ledelsesrummene. Det er et vilkår for forskningen, som jeg

accepterer, men jeg vælger at fokusere på de læringsprocesser, der finder sted i ledelsesrummene. Årsagen for mit valg er, at jeg her har et bedre grundlag for at følge en udvikling hos deltagerne, da tilrettelæggelsen af ledelsesrum skaber en basis for kontinuitet.

Nedenfor uddyber eg de 4 elementer fra Kolbs læringscyklus med udgangspunkt i de processer, der udgør læringsdesignet (Wenger, 2013, s. 263) i ledelsesrummene. Processerne indledes med en konkret oplevelse (fase 1), der befordrer en aktivering af deltagernes tænk’ning gennem desorganisering. Herefter observerer og reflekterer de sammen (fase 2) over en minimal stuktur, der består af ledelsesrummets rammesætning og et tema. Denne fase danner grundlag for den meningsforhandling der står centralt i de situerede læringsprocesser (Wenger, 2013, s. 265). Gennem samtalerne danner deltagerne abstrakte begreber og generaliseringer (fase 3), og når ledelsesrummene er afsluttede vender deltagerne tilbage til deres arbejdshverdag. Denne del af modellen har jeg nok i realiteten allermindst kontrol over som facilitator. Her er det intentionen, at deltagerne skal afprøve begrebers implikationer i nye situationer (fase 4), der ikke er tilrettelagt eller faciliteret af mig (dette uddybes nedenfor). Grundlæggende tilsigter læringsdesignet at understøtte en balance mellem deltagernes engagement, fantasi og indordning (Wenger, 2013, s. 272). dette yddybes nedenfor. Hensigten er at undersøge de praksisfællesskaber, der er opstået omkring strategien om ledelse som *noget, vi gør sammen*, for at bliver klogere på den praktiske kompetence til relationel ledelse, der findes i ”det virkelige arbejdes sted”, hvor det formelle (strategien) hviler på det uformelle (praksis) (Wenger, 2013, s. 277).

5.3.1. Aktivering af tænk’ning gennem desorganisering (fase 1)

Desorganisering er en essentiel del af den fælles udforskning og videndannelse, men det stadig forskerens ansvar at sikre stringens i forskningsprocessen (Cook, 2009, s.

14). Her er Cook i øvrigt helt på linje med både Levin (2012), og hun trækker eksplicit på Lincoln og Gubas forskning i kvalitativ metode, hvor de identificerer to slags stringens i forskning: fortolkningsmæssig stringens (interpretive rigor) og metodisk stringens (method as rigor) (2000, s. 178-80). Betydningen af fortolkningsmæssig stringens hænger sammen med, at desorganisering kan være en mulighed for at dykke under den eksisterende retorik mod en form for ”deeper knowing”. Denne dybere viden rummer ikke alene det, der allerede findes eller kendes (what is), men også det potentielle (what could be). I denne karakteristik adskiller desorganisering sig fra mere ordnede modeller, som i højere grad vil kunne give anledning til viden om det, der allerede er, eller det, der passer til modellen (what fits). Cooks ide om desorganisering ser jeg som et hjælpsomt input til tilrettelæggelse af processer i ledelsesrummene, fordi det lægger op til en relativt stor frihed for deltagerne i fortolkningprocessen af deres relationelle ledelsespraksis. Faktisk lægger modellen netop op til at deres praksis ikke skal undersøges udfra en bestemt model, men at vi skal sætte deres praksis (og forankringspunkter herfor) i centrum for en samtale, der trækker bredt på deres perspektiver og erfaringer. Betydningen af stringens i metoder ses særligt ved systematisk iværk- og italesættelse af desorganiseringen som en ”arena for contesting knowledge and meaning making”. Herved bliver desorganiseringen en acceptereret metode, som forskeren kan undersøge og argumentere videnskabeligt for (Cook, 2009, s. 15-6).

De erfaringer, som deltagerne allerede har gjort sig forud for deres indtræden i ledelsesrummene bringes ind gennem italesættelse, men ellers beskæftiger jeg mig primært med oplevelser, som gøres i ledelsesrummene. Ved at disse fremstår som en platform for at eksperimentere med idealer om relationel ledelse afspejler de også samtidig en ny situation for deltagerne. Således er selve platformen et brud med deres forventninger til, hvordan ledelsesudvikling bedrives i forvaltningen. Intentionen er, at dette møde med ”noget nyt” kan løsne op for en refleksion over og italesættelse af eksisterende forståelser af ledelse og ledelsesudvikling i forvaltningen og aktivere deltagernes tænk’ning. Forhåbningen er endvidere, at

ledelsesrummet kan fungere som et fælles referencepunkt for, at organisationens medlemmer selv kan eksperimentere med de nye forståelser, de opnår gennem læringsprocesserne.

Når mennesker oplever en anledning til meningsskabelse, skifter de fra automatisk til aktiv tænkning. Anledningerne opstår, når forandringer forårsager afbrydelser, der medfører forstyrrelse, usikkerhed eller flertydighed. Særligt 3 situationer giver anledning til dette skifte[73]. For det første, når personer oplever en situation som ny (novel), fordi noget skiller sig ud som anderledes, unikt eller ukendt. For det andet, når deltagerne frustreres af en oplevelse af, at noget ikke sker som forventet (discrepancy), ikke virker eller ikke lykkes. Særligt er det frustrerende, hvis man ikke umiddelbart kan finde ud af hvorfor. For det tredje kan skiftet ske gennem en intentionel provokation (deliberate initiative), hvor man eksplicit beder personer om at tænke, eller stiller dem spørgsmål. I alle tre situationer ses det, at afbrydelser går forud for meningsskabelse (Weick, 1995a, s. 90-1).

5.3.2. Desorganisering: stringens gennem en minimal struktur (fase 2)

Cook har særligt fokus på metodologi og inklusion i forskningssammenhænge. Inspirationen herfra kommer særligt fra hendes arbejde med rodets formål (mess) i aktionsforskning og typer af stringens i det, hun kalder messy area. Udtrykket ”mess” betyder direkte oversat ”rod”, og ”messy area” betyder således ”rodet område”. Ifølge Johnsen er alle organisationer netop

> *kendetegnet ved graden af roderi. Der er ikke totalt kaos, for så eksisterer den ikke. Der er heller ikke system i alting, for så er den ikke en levende organisme. Noget er kaotisk, andet er sat i system. Resultatet er rod. Ønsket om bedre ledelse opleves i praksis ofte som ønsket om at bevæge sig fra kaos over roderi hen imod system” (Johnsen, 1992, s. 19).*

[73] Weick trækker her på Louis & Suttons udgivelse fra 1991.

Imidlertid finder jeg det dog ikke dækkende for den betydning, jeg konnoterer med begrebet. Derfor ønsker jeg i stedet at oversætte med et mere processuelt udtryk, der i højere grad henviser til en praksis, tilstand eller måde at være på end til et (mere eller mindre) fysisk sted at ankomme til. Fordi begrebet henviser til en opbrydning af noget sammenhængende og kendt med henblik på at søge efter noget nyt, finder jeg udtrykket ”desorganisering” passende.

Manglende stringens er en hyppig kritik af aktionsforskningsbidrag udefra (Levin, 2012, s. 133-5; Cassell & Johnson, 2006, s. 795). Ifølge Levin skyldes dette delvist en tendens til at opstille manglen på stringens som et resultat af prioriteringen af høj grad af relevans[74], hvilket antager et nulsumsbillede af, at stringens og relevans er modsatte yderpunkter, som forskeren kan placere sig et sted imellem, alt efter hvordan de to prioriteres. I stedet finder jeg det hjælpsomt at se stringens og relevans som adskilte krav, hver i et kontinuum mellem høj/lav. På den måde bliver det muligt at tilstræbe en samtidig prioritering af begge, hvilket både vil tillade åbenhed for praksisviden og en høj grad af akademisk integritet. Herudover skyldes den manglende stringens, at aktionsforskere har for lidt fokus på at formidle deres baggrund (dannelse) for at træffe bestemte valg i processen (Levin, 2012, 133-5). Cook opstiller samme kritik om manglende transparens, hvilket uddybes nedenfor. I henhold til stringens sætter hun dette som modsætning til emergens i et forhold, der samtidig er gensidigt kvalificerende (2009). Jeg forstår begge italesættelser af stringens som opsat mod dét, der er særligt for en given praksis, men hvor Levin mere bredt betegner dette særlige som relevant, tilbyder Cook en nuancering af, hvori det relevante består, og hvilket potentiale det har for at skabe ny viden. Hun anvender forholdet til at beskrive et behov for større transparens om desorganisering i aktionsforskningsprocesser, dels som et vilkår, og dels som en ressource (2003, s. 7). Begge forståelser kan tolkes af Levins tekst, om end han primært betoner den første. Han fokuserer endvidere primært på at efterspørge

[74] Denne opstilling ser vi e.g. også hos Argyris & Shön I Action Science tilgangen (1989), s. 612

forskerens forholden til sig selv og de valg, hun træffer som en konsekvens af hendes dannelse, i modsætning til at dvæle ved formålet med den uforudsigelige proces. Her synes Cook mere optaget af selve desorganiseringens karakter og formål, hvorved jeg oplever, at hun bidrager med refleksioner om relationelle aspekter i forbindelse med videnskabelse. Begge pointerer dog, at uforudsigeligheden er en positiv karakteristik for aktionsforskningen og adskiller den fra mere traditionelle tilgange til forskning. Ifølge Cook spiller desorganisering, i form af messy area og messy turn, en rolle for begge typer af stringens (2009, s. 13). Messy area henviser til et rum, hvor praktikere og forskere dekonstruerer deres kendte forestillinger om udvalgte fænomener. Det er en form for tilstand, hvor aktørerne har en fornemmelse for ”the dawning of the new, but as yet have not made sense of it”, og et rum for udveksling og udforskning af forståelser, antagelser og ideer og for at afsøge forskellige udlægninger af fænomenet (Cook, 2009, s. 6).

Følgende viser, hvordan jeg har etableret en minimal struktur for de improvisatoriske søge-læreprocesser, der foregår i ledelsesrummene

Minimal struktur for udforskningsrummet

Mødet med et noget (Plenumsession)

- Italesættelse af præfigurering
- Rammesætning fra forsker
- Opsummering og status på projekt
- Indledende samtale

Desorganisering (gruppearbejde)

- Konfigurering
- Fordybelse i ledelsessprog med en særlig opgave

Organisering

- Ny-figurering
- Præsentation af fordybelse
- Fælles diskussion af præsentationer i forhold til de organisatoriske ramme
- Opsummering fra forsker om videre proces

Nedenfor følger en specificering af de 3 runder af ledelsesrum (3 gange **AF-rum 1**+**2**), der er udvalgt som empiri til afhandlingens analyse.

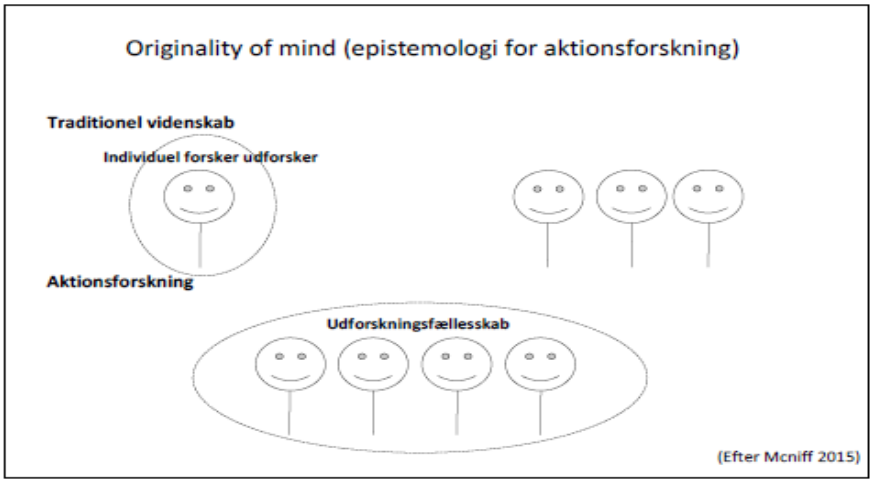
5.3.2.1. Beskrivelse af den minimale struktur for ledelsesrum – runde 1

Ledelsesrummene i runde 1 fungerer som det empiriske grundlag i analysekapitel 1. I denne runde indledte jeg med et oplæg, der centrerede sig om 2 elementer: For det første introducerede jeg, som nævnt *fremragende ledelse* og ledelse er *noget, vi gør sammen*, og jeg fortalte dem om hensigten med rummene og deltagelse heri af medarbejdere. Samtalerne om dette inspireres til dels af, at deltagerne har modtaget eksempler på italesættelse af ledelse som *noget, vi gør sammen* og *fremragende ledelse* på skrift forud for vores møde. Det var også en metodisk udfordring, fordi jeg ikke var vant til at facilitere ledelsesrum, hvor de to forskellige grupper var til stede. Her anså jeg det for vigtigt, at dynamikkerne i deres relation, som den var til hverdag, ikke blev ramt negativt af eksperimenter i ledelsesrummet. Samtidig var det vigtigt for mig at demonstrere, at ledelsesrummene netop var tænkt som en forstyrrelse af disse dynamikker. Jeg besluttede mig for, at den bedste strategi var at italesætte disse overvejelser og netop sætte identitet, roller og relationer i centrum for vores fælles udforskning.

Min agenda var ikke at udviske forskellen mellem leder og medarbejder, men at udjævne den lidt. Derfor besluttede jeg at lave to dokumenter, der skulle præsentere den måde, jeg hørte de to grupper tale om Teknik og Miljø, ledere, medarbejder og ledelse på. Det ene kaldte jeg ”medarbejderproduktionen” og det anden ”lederproduktionen”[75]. Sammen med de to dokumenter sendte jeg en indbydelse, der kort opridsede ledelsesrummenes formål, som led i ledelsesudvikling og forskningsprojekt, og den udviklingshistorie, de havde haft. Jeg opfordrede lederne og medarbejderne til at læse og tale om både dokumenter og indbydelse som forberedelse til deltagelsen i ledelsesrummet. På baggrund heraf bad jeg deltagerne reflektere med mig over, om, og hvordan, det gav mening. For det andet

[75] Dokumenternes var udformet på baggrund af en kort mailsurvey til alle ansatte i forvaltningen. Dokumenterne var sammensat af deltagernes, så de fungerede som sammenhængende fortællinger. I sammensætningen fokuserede jeg på de hyppigste pointer og samlede deltagernes udfordrende og understøttende kommentarer om disse. Katalogerne er ikke vedlagt som bilag, da de ikke inddrages yderligere i afhandlingen og ikke indgår som en direkte del af empirigrundlaget.

præsenterede jeg en tegning af to typer af relationer, som jeg mente kunne illustrere forskellen på en forståelse af ledelse som noget, der var forbeholdt formelle ledere, og en forståelse af ledelse som *noget, alle kan deltage i*. Figuren ses nedenfor.



I nedenstående er input fra begge ledelsesrum samlet under de forskellige temaer. Jeg har endvidere samlet italesættelser fra før og efter gruppearbejdet, for at få mere sammenhængende beskrivelser af deltagernes diskurs.

Med dette ledelsesrum i efteråret 2014 havde jeg for første gang mulighed for at se ledere og medarbejdere i relation, mens de talte sammen om ledelse[76]. Det var interessant, fordi forvaltningen gennemgående betegnede ledelse som fælles kommunikation og inddragende dialog (kapitel 3), hvilket gjorde det vigtigt for mig både at italesætte og observere ledelse, og reflektere herover sammen med deltagerne.

Som eksempler på ledelsesprocesser, der er målsættende, problemløsende og sprogskabende har jeg udvalgt en række eksempler fra denne runde ledelsesrum,

[76] Ledelsesrummene var i begyndelsen af samarbejdet forbeholdt formelle ledere. Allerede i foråret 2014 havde jeg dog talt med chefteamet om muligheden for at inkludere medarbejdere heri. Ved et møde med chefteamet i august blev beslutningen taget.

der viser forskellige grader af indforståelse mellem deltagerne, kompetence til at ”gøre det, der skal gøres” og klarhed over, hvad der skal ledes og i hvilken retning. Deltagernes lederadfærd repræsenterer således forskellige grader af ledelsesfærdighed og samtidig ved jeg, på baggrund af kapitel 3, at en kvalificeret improvisation kræver ekspertise hos alle aktører. Dette giver mig anledning til at diskutere potentialer og udfordringer ved en praksis, der søger at realisere idealer om relationel ledelse og særligt, hvad en sådan realisering kalder på fra organisering.

5.3.2.2. Beskrivelse af den minimale struktur for ledelsesrum – runde 2

Ledelsesrummene i runde 2 fungerer som det empiriske grundlag i analysekapitel 2. I denne runde arbejdede deltagerne og jeg med en udforskning af forvaltningens forståelse af det offentlige projekt i kommunen. Vi vores undersøgelse af dette centrerer sig om en diskussion af opgavetyperne: samfundsopgaven, kerneopgaven og arbejdsopgaver. Ledelsesrummets formål er at sætte deltagernes italesættelse af kommunen som organisation og deres opgaver i centrum, med henblik på at undersøge, om og hvordan ledelse som ”noget, vi gør sammen” er berigende herfor.

Anledningen til temaet for denne runde ledelsesrum opstod til dels inden mit møde med deltagerne, hvor jeg interesserede mig for historien omkring sektorens rolle og opgaver i samfundet, men denne interesse blev særligt aktiveret i den runde udviklingsrum, der er behandlet i kapitel 8, hvor deltagerne oplevede det som en udfordring at koble deres ønsker om, hvordan de gerne ville arbejde, med det, de var en del af organisatorisk og samfundsmæssigt. Sammen med deltagerne udforsker jeg deres måde at italesætte kommunen som organisation og deres opgaver på. Beslutningen om at fastsætte et dagsordenstema for ledelsesrummet omkring ”Læsning og løsning af kerneopgaven” var allerede diskuteret med min virksomhedsvejleder, og derigennem med chefteamet, ved det møde, hvor temaet om roller og relationer i *fremragende ledelse* er *noget, vi gør sammen*, blev fastsat. Når jeg syntes, det var en god strategi at sætte opgaver i centrum, så var det fordi, jeg havde hørt dem italesat gentagne gange både i og uden for Teknik & Miljø. I de

italesættelser, jeg havde mødt, havde jeg dog svært ved at gennemskue kategoriseringerne, og det virkede, som om begreberne blev anvendt lidt tilfældigt. Ikke desto mindre fandt jeg det motiverende at tage op, fordi den omfattende brug af ordene indikerede, at de var meningsfulde som kategorier. Samtidig havde jeg en forestilling om, at en større refleksivitet omkring samfundsopgave, kerneopgave og arbejdsopgaver kunne fungere som fælles erfaringer for mere lokale ad hoc meningsdannelsesprocesser i ledelsesrummet. En af de pointer, der stod skarpt fra vores samtaler i ledelsesrummene i november, var en forståelse af, at lederen skal sætte retning og hjælpe med at prioritere og træffe beslutninger. Her fandt jeg det helt centralt at udforske, hvad det var lederne skulle sætte retning på baggrund af og i forhold til. Og det var min klare fornemmelse, at udfordringer med at prioritere og træffe beslutninger var afhængig af kendskab til, hvad der er vigtigt. Her havde jeg en formodning om, at en større refleksivitet kunne hjælpe deltagerne med at udvikle kriterier for prioritering og beslutninger.

Ideen om oversættelse var særligt tydelig i indledende samtaler hos deltagerne, hvor de diskuterede nogle italesættelser af de forskellige opgavetyper. Som led at inspirere deltagerne havde jeg medbragt et citat fra daværende statsminister Helle Thorning-Schmidt, hvor hun beskrev det som en kerneopgave for FN at udrydde ebola. Denne definition på en kerneopgave udfordrede jeg, ved at opstille et alternativ, som lød, at FNs kerneopgave var at sikre fred og understøtte demokrati i verden. Jeg bad herefter deltagerne om at reflektere over forskellene i de to definitioner og dele deres overvejelser om, hvad der virkede mest meningsfuldt for dem.

Samtalerne inspireres dels af, at deltagerne har modtaget et eksempel på deres italesættelse af ledelse på skrift forud for vores møde. Eksemplet er et referat fra foregående aktion, og er udformet som en bog, der er distribueret til lederne med instruktion om at videreformidle til den medarbejder, der deltager fra teamet. I processen tilbyder jeg input til en skelnen mellem samfundsopgave, kerneopgave og

arbejdsopgave, som nogle holdepunkter for vores samtale. I den indledende del af begge ledelsesrum opstod samtaler om kommunens rolle og karakter, da jeg introducerede dagsordenen om, at vi skulle diskutere deres opgaver. Som forberedelse til ledelsesrummet transskriberede jeg størstedelen af samtalerne fra den foregående runde og kondenserede dem under nogle af de temaer, som jeg så som særligt energifyldte for deltagerne. Kondenseringen tog form af et katalog, der var udformet som en lille bog (Bogens udarbejdelse besrkives i afsnit 5.3.4), som jeg bad deltagerne læse og tale om (+ evt. med team) forud for vores møde.

I introduktionen til begge rum taler jeg om, hvad der var sket sidst, og jeg genopfrisker min orientering om, hvad intentionen med brugen af ledelsesrummene er. Herefter fortæller jeg, hvordan samtalerne fra sidst fungerer som grundlag for de samtaler, vi sammen skal have i dag, hvor vi skal dykke ned i en udforskning af: Hvad er det for en opgave, de har?[77] Bogen, som de har modtaget forud, er en del af deres forudsætninger for at udforske opgaven, og endnu en måde at undersøge: Hvad *fremragende ledelse* er for noget. Som en del af mit oplæg havde jeg medbragt udvalgte citater fra forskere eller prominente politikere, med tilknytning til kommunerne, for at levere noget inspiration til samtalerne om samfundsopgaven, kerneopgaven og arbejdsopgaver. I relation til samfundsopgaven havde jeg medbragt et citat fra Steen Hildebrandt og Michael Christiansens bog ”Ledelse til tiden”. Til kerneopgaven havde jeg medbragt et citat fra daværende statsminister Helle Thorning Schmidt. Til arbejdsopgaver havde jeg medbragt et citat fra borgmesteren i Høje Tåstrup Kommune og medlem af Kommunernes Landsforening[78], Michael Ziegler, der pointerer, at det ikke er et problem, at offentligt ansatte oplever, at de ikke har tid nok til deres opgaver, for i virkeligheden skyldes denne oplevelse bare deres dedikation til arbejdet - derfor er det afgørende, at de lærer at forlige sig med politisk fastsatte servicestandarder. Herudover havde

[77] Med ”de” henviser jeg til deltagerne.
[78] Ziegler var eksempelvis ledende forhandler under krisen med Lærerforeningen i 2013.

jeg samlet en række forskningsbaserede bud på, hvordan de tre typer opgaver kunne forstås.

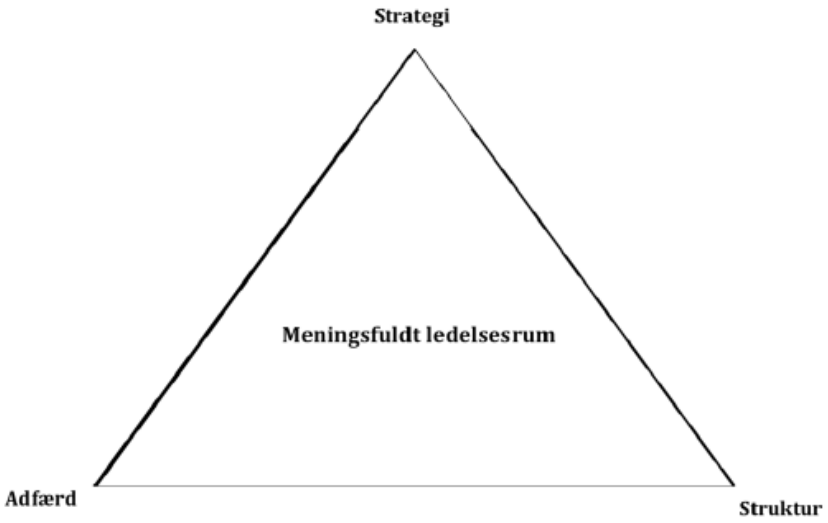
5.3.2.3. Beskrivelse af den minimale struktur for ledelsesrum – runde 3

Ledelsesrummene i runde 3 fungerer som det empiriske grundlag i analysekapitel 3. I denne runde var det centrale tema en udforskning af deltagernes forståelser af ledelse og organisering. Mere præcist diskuterede vi, hvordan den lokale forståelse af fremragende relationel ledelse som *noget, vi gør sammen*, understøttes eller udfordres af organisatoriske strukturer i forvaltningen. Jeg undersøger, hvordan ledelsesforståelsen kommer til udtryk som organisering, og hvordan den giver mening for deltagerne.

I forberedelsen til ledelsesrummet havde jeg et tæt samarbejde med forvaltningens chefteam for at sikre, at vi kunne tage udgangspunkt i konkrete erfaringer med den aktuelle situation i forvaltningen, der stod foran et ”administrativt serviceeftersyn”. I ledelsesrummet arbejder vi med en figur, som jeg har udviklet sammen med chefteamet på baggrund af samtaler, hvor vi bl.a. har diskuteret udfordringer med fremdriften i udviklingsprojeket[79]. Figuren forbinder begreberne strategi, struktur og adfærd i en trekant, og lægger op til, at deltagerne kan undersøge situationer, som de finder udfordrende for mening. Strategi dækkede over idealer, værdier, normer og ønsker, men også mere traditionelt over planlægning af retning. Struktur kunne henvise til noget sprogligt, relationelt, processuelt, kulturelt eller organisatorisk. Og adfærd kunne henvise til sproglig eller fysisk handling. Ved slutningen af mødet aftalte vi, at jeg skulle forberede et forslag til, hvordan vi kunne arbejde med begreberne i ledelsesrummene. Figuren sætter fokus på sammenhæng mellem ledelsesforståelse (strategi), organisering (struktur) og handlinger (adfærd). Her bliver strategi i trekanten en variation over idealer, adfærd er en variation over strategier, og struktur er en variation over vilkår.

[79] Disse udfordringer beskrives mere indgående i en artikel, der for nuværende er under udarbejdelse, men nævnes kort i afhandlingens diskussion.

Den runde af aktioner, som behandles analytisk, repræsenterer 2. gang, deltagerne arbejder med trekanten, og inspireres tillige af, at vi anvender den i relation til en konkret, aktuel udfordring i forvaltningen: koblingen mellem ledelsesudvikling og serviceeftersyn. Figuren er præsenteret nedenfor.



Formålet med trekanten er til dels at skabe et fælles udgangspunkt for at begynde samtaler om ledelse, men ligeledes at diagnosticere, hvor udfordringer for oplevelse af mening eller sammenhæng kunne opstå, og hvordan/hvor det kunne være hensigtsmæssigt at sætte ind, for at styrke oplevelsen af mening hos medarbejdere og ledere[80]. Min intention med at introducere trekanten var at italesætte den underliggende kobling mellem:

- Hvad vil vi gerne have, at vores ansatte gør? (Adfærd)
- Hvorfor vil vi gerne have det? (Strategi)

[80] Trekanten blev behandlet i et forløb med 2 runder. Runde 1 bestod af 2 x 2 ledelsesrum i foråret 2015, og runde 2 bestod af 2 x 2 ledelsesrum i efteråret 2015. I analysen fokuserer jeg på 2. runde af den tilrettelagte situation, hvor jeg analyserer uddrag fra samtaler i efterårets første ledelsesrum. Her præsenterer jeg 5 temaer, hvoraf det første er fastsat på forhånd efter aftale mellem chefteamet og mig selv, og de andre 4 er fastsat af deltagerne.

- Hvordan vil vi understøtte dette ønske om handling? (Struktur)

Ved dette ledelsesrum var det min agenda, at deltagerne skulle på banen så meget af tiden som muligt. Derfor lavede jeg kun en kort introduktion, hvor jeg ridsede rammen op for det, vi skulle sammen, og genintroducerede trekanten, som vi havde arbejdet med i foråret. I introduktionen gjorde jeg et stort nummer af at italesætte, hvordan jeg godt vidste, at deltagerne lige nu var særdeles optagede af en omfattende proces, hvor byrådet havde besluttet, at hele forvaltningen skulle konkurrence-udsættes. Som følge heraf havde KLK[81] budt på og vundet opgaven med at lave et komplet ”serviceeftersyn” af Teknik & Miljø-administrationen (herefter eftersyn). Ledelsesrummet og eftersynet er dog ikke eksplicit koblet til hinanden, og konsulenterne fra KLK deltager ikke i ledelsesrummet. Jeg havde inden aktionen diskuteret dette med min virksomhedsvejleder og chefteamet, for at finde ud af, hvordan ledelsesrummene kunne fungere som en ressource for ledere og medarbejdere, frem for endnu en indsats, de skulle skabe plads og tid til. Ifølge ham var udfordringen for forvaltningen lige nu, at man havde svært ved at koble ledelsesudviklingen til processen med eftersynet, og at ledelsesudviklingen derfor var sat på pause. Aftalen blev, at vi ville teste ledelsesrummene som et ledelsesmiljø, der kunne:

- Samles ved behov, når forvaltningen stod over for en ny stor udfordring, som der endnu ikke var skabt mening i (her eftersynet)
- Reflektere over og diskutere denne i relation til ledelsesforståelsen
- Producere anbefalinger og opmærksomheder, der kunne styrke meningsskabelse om den nye store forandring

Agendaerne var ikke en egentlig gentækning af ledelsesrummene, men de havde ikke været formuleret så skarpt før nu. Jeg gjorde de tre agendaer tydelige for deltagerne i forberedelsen til aktionen og i introduktionen, da vi mødtes. Specifikt

[81] KLK betegner Kommunernes Landsforenings Konsulenter, som er de, der har fået opgaven med at planlægge og facilitere serviceeftersynet

formulerede jeg, at opgaven med at producere anbefalinger og opmærksomheder var tænkt som en ”gave” til den gruppe af interne ledere og medarbejdere, som koordinerede eftersynet, og til chefgruppen. Herudover nævnte jeg, at jeg håbede, deltagerne ville diskutere dagens samtaler i teams.

Efter den indledende samtale arbejdede deltagerne i grupper med opgave om at finde eksempler på:

- Hvad de har brug for nu?
- Hvad de synes bliver vigtigt (hvad kan gøre jeres situation mere meningsfuld?)
- Hvad bliver en udfordring?

Efter gruppearbejdet præsenterede grupperne deres diskussioner for hinanden og vi diskuterede dem sammen. Deltagerne besvarede ikke spørgsmålene direkte, men anvendte dem mere som en form for inspiration til deres snak. Derfor var i deres besvarelser mere organiserede omkring temaer eller eksempler på opgaver, end på at svare på mine spørgsmål.

5.3.3. Dannelse af abstrakte begreber og generaliseringer (fase 3)

Fasen om begrebsdannelse og generalisering handler om at bruge det, man har erfaret til at danne begreber og nye forståelser. Det er her, hvor deltagenes undersøgende samtaler både beriger begrebsliggørelsen og beriges af den refleksion, som de konkrete erfaringer i ledelsesrummene har givet anledning til.

Hos Ricoeur spiller begreberne ”skematisering” og ”tradition”, og han anvender begreberne til at fremhæve drivkraften, når mennesker fortolker. Skematisering henviser til den orden, der gives til begivenheder for at gøre dem begribelige, og den stammer dels fra fortællerens emplotment og dels fra tradition. Tradition henviser til en beskaffenhed for fortællingen, der både præges af fornyelse og aflejring. Aflejring henviser til, at fortællinger er præget af tidligere fortællingers form, som

med tiden har udviklet sig til genrer og siden er opstået i flere typer inden for denne. Hermed påpeges betydningen af, at fortællinger har udviklet sig over tid, og at denne udvikling indvirker på nye fortællingers beskaffenhed som en form for regelstyring. Fornyelsen står som modsætning til traditionen og indebærer et brud med regelstyringen. Fornyelsen er dog samtidig koblet til regelstyringen, fordi den udspringer herfra. Selvom løsningsmulighederne er mange, er de ikke uendelige eller ubegrænsede, hvilket betyder, at afvigelser (fornyelser) kan findes i forhold til genre, form eller type, men finder sted i et afgrænset ”variationsrum” (Ricoeur, 2002b, s. 98-9). I udviklingsprojektet har vi brudt med både forvaltningens og mange andre forvaltningers tradition om, at det er formelle ledere, der deltager i ledelsesudvikling (regelstyring). Ledelsesrummene kan således ses som en fornyelse heraf. Aflejringerne er dog stadig til stede i ledelsesrummene, eksempelvis som spor fra tidligere diskurser, der italesætter ledelsesrummet og ledelse på forskellig vis. Nogle vil mene, at det er en god fornyelse eller at ledelse er spændende, mens andre måske vil opleve modstand som følge af usikkerhed eller manglende interesse. Deltagerne er altså påvirket både af disse aflejringer og af den fornyelse, som ledelsesrummene repræsenterer. Balancen mellem aflejring og fornyelse er konstituerende for et variationsrum, der omgiver deltagernes samtaler og afgørende hvor vidt den desorganisering og organisering, som jeg faciliterer i ledelsesrummene, kan gå. Det afgørende ligger i, at desorganiseringen ”udtrykker et dialektisk spil mellem desorientering og reorientering, destabilisering og stabilisering” (Hermansen & Rendtorff, 2002, s. 22-4). Hvis fornyelsen overvælder deltagerne eller stjæler fokus kan den virke kontraproduktivt, mens den kan virke engagerende og inspirerende, hvis deltagerne kan skabe mening i den i relation til deres præfigurationer.

Ønsket med udviklingsmodeller er at aktivere deltagernes tænk’ning og refleksivitet omkring deres generaliserede mønstre af partikulariseringer (se kapitel 4). Intentionen hermed er, at deltagerne herigennem udvikler deres evner til at navigere i organisatorisk dynamik og kompleksitet fordi deres artistiske fornemmelse for udøvelsen af ledelse styrkere deres praktiske dømmekraft og evne

til at improvisere intuitivt, men samtidig refleksivt. Det betyder, at de fornyelser og aflejringer, der fremhæves og diskuteres af deltagerne, er eksempler på situationer eller handlinger, der dels er formet af deltagerne og dels af den organisatoriske kontekst. Som led i at skabe plads til at deltagernes sprog om disse kan manifestere sig, bliver det afgørende at jeg forsøger at understøtte en ”tålmodig og grundig undersøgelsesproces”, der ikke for hurtigt sigter mod en størkning af begreber (Solsø, 2014, s. 62). Samtidig bliver det afgørende for opretholdelsen af fremdrift, at vi søger at identificere nogle af de generaliserede mønstre (se kapitel 4), der kendetegner deltagernes praksis, og som kan fungere som hjælpsomme forankringspunkter for navigation i den organisatoriske kompleksitet og dynamik, med henblik på at sikre, at den relationelle ledelse er *fremragende*.

5.3.4. Afprøvelse af begrebers implikationer i nye situationer (fase 4)

Fasen henviser til samme eksperimentering eller handling, som findes i den klassiske aktionsforskningsmodel. Med den individuelt og kollektivt ny-konfigurerede læring er det nu muligt for deltagerne at tilpasse deres handlinger og eksperimentere med de begreber og forståelser, som er blevet en mere eller mindre bevidst del af deres forståelseshorisont.

Når ledelsesrummene er afsluttede vender deltagerne tilbage til deres arbejdshverdag. Som nævnt i ovenstående er det denne del af modellen, jeg har mindst kontrol over som facilitator. Her er det min forhåbning og intention, at deltagerne skal afprøve begrebers implikationer i nye situationer, når de går tilbage til deres egen arbejdshverdag. Denne hverdag kan jeg ikke tilrettelægge eller facilitere, men jeg har to greb til at påvirke deltagerne til at sætte deres nye erkendelser fra ledelsesrummene i spil.

For det første beder jeg, i perioderne mellem ledelsesrum, deltagerne om at tale med deres kolleger om deres erfaringer fra ledelsesrummene. Jeg beder også

lederne og medarbejderne om at diskutere ledelsesrummene og temaerne herfra på deres teammøder.

For det andet har jeg ladet mig inspirere af Ricoeurs blik på, at fortolkninger af tekster er en ”læsning” af disse (se afsnit 3.2.1. og kapitel 6.2.). Med udgangspunkt heri tilgår jeg deltagernes fortællinger som en ”never ending activity”, og tilstræber et ”sideways perspective”, hvor jeg kan lytte og efterfølgende tale tilbage til deltagerne: ”not because they know better, but because they know” (Czarniawska & Joerges, 1996, s. 14-5). Det har tilsammen resulteret i et metodisk greb, der handler om at læse deltagernes sprog tilbage til dem. Hensigten er at spejle (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 197) deltagernes sprog og adfærd tilbage til dem, så de kan forholde sig til dette refleksivt. Antagelsen om det kvalificerende potentiale i, at ledelse er *noget, alle kan deltage i* danner samtidig grundlag for min udvælgelse af de italesættelser, som jeg løbende læser tilbage til deltagerne. Jeg ser det som et skridt i en forståelse af deltagernes meningsskabelse, fordi de leder mig på sporet af, hvordan de ”klipper øjeblikke ud af kontinuerlige strømme og udvinder tegn fra disse øjeblikke”[82] (Weick i Murphy, 2015, s. 74). Jeg interesserer mig for italesættelser, der er udformet af deltagerne om dem selv, hinanden og deres fælles opgave, fordi jeg ønsker at finde italesættelser, som deltagerne selv oplever som centrale i kendetegningen af sig selv og deres praksis. Disse er særligt interessante, fordi de afspejler min interesse i en pragmatisk erfaringsbaseret viden, som deltagerne udvælger, fordi den opleves som meningsfuld, og fordi den viden gør en forskel for deltagerne (”known as”, James, 1904, s. 685). Mere specifikt spejler jeg italesættelser eller eksempler på adfærd (eller manglende adfærd), der udtrykker forståelser af, hvordan forskellige positioner og relationer for ledere og medarbejdere vurderes at være mere eller mindre *fremragende*. De italesættelser, jeg spejler, eller læser tilbage, stammer både fra processerne i ledelsesrummene og perioder mellem ledelsesrummene. Eksempelvis samlede jeg mellem runde 2 og 3

[82] Her trækker Weick på James forståelse skelnen mellem en kontinuerlig strøm af oplevelse og mere episodiske oplevelser. Se kap 4, eller Weick 1995, James 1904 for mere

af ledelsesrum nogle af de mest hyppige og markante italesættelser omkring ledelsesrummenes temaer til en bog, som deltagerne fik til gennemsyn forud for vores 3 runde af møder i ledelsesrummene. Hensigten med bogen var; 1) at minde dem om den foregående rundes ledelsesrum, 2) at skabe gensidig indsigt mellem ledelsesrummene, 3) at give deltagerne en oplevelse af fremdrift og aktivere deres tænk’ning med et bud på, hvad der indtil nu havde præget samtalerne i ledelsesrum.

5.4. Opsamling og afrunding

Gennem aktionsforskningsarbejde er det muligt komme tæt på erfaringer fra deltagerne, der agerer i konteksten for at undersøge deres interlocks i form af deres italesættelser af og forventninger til sig selv og hinanden. Herigennem kan jeg undersøge organisering som udtryk for en gruppe menneskers meningsdannelse, der har til formål kontinuerligt at reducere flertydighed og (gen)skabe orden. Som led i at analysere deres lederadfærd vil jeg derfor rette opmærksomhed på hvilke forventninger, positioner og relationer, der træder frem.

Desorganiseringen giver adgang til en anden type af viden, end mere strukturerede metoder tillader. Det drejer sig om en viden, der sigter mod at forløse både kendt og ukendt, konkret og mere intuitiv eller abstrakt viden. Her kan trækkes paralleller til Heron og Reasons holistiske vidensforståelse, der sigter mod at værdisætte forskellige vidensformer (2006, s. 149) i aktionsforskningsprocesser. Når flere typer af viden er til stede og mosler (jostle) med hinanden, opstår desorganiseringen inden for en ramme, hvor deltagerne kan udforske egne og fælles forståelser. Hertil kommer, at rammen tilbyder inklusion af ”expert (practitioner) knowledge, experience, judgement, creativity and intuition”, for at udvikle nye forståelser (Cook, 2009, s. 7).

6.0. Operationalisering af empiri og teori

Kapitel 6 præsenterer min strategi for behandling og analyse af afhandlingens empiriske materiale. I første halvdel af kapitlet introducerer jeg, hvordan anvender positioneringsteori til analyse af deltagernes fortællinger. Jeg kæder min analytiske interesse sammen med en række af de begreber, der er præsenteret i kapitel 4 omkring: improvisation, mestring og færdighedstilegnelse, fordi det giver et vokabular for at se på deltagernes fortællinger som udtryk for samspil og improvisation, hvilket kan afdække perspektiver på, hvornår og hvordan relationer i ledelsesprocesser er værdiskabende. I det sidste afsnit af dette kapitel fremhæver jeg de overordnede principper for selektion og behandling af den empiri, der ligger til grund for afhandlingens udvikling af ny viden, og jeg uddyber, hvordan afhandlingens empiri er genereret og behandlet.

Min overordnede interesse herfor bunder i en forventning om, at en sådan identificering og analyse kan give anledning til udvikling af viden om omfanget af den relationelle ledelse værdiskabelse og forudsætninger for realisering heraf. Jeg er altså ikke interesseret i at udrede, om ledere og medarbejdere er fremragende eller ej, men i at undersøge, hvilken form, det fremragende har hos dem. Særligt er jeg interesseret i at undersøge, hvordan relationen mellem ledere og medarbejdere er værdiskabende med udgangspunkt i deltagernes præmis om, at ledele er *noget, alle kan deltage i*. Hermed forventer jeg at kunne kaste lys over, hvordan relationerne udspiller sig som en måde at integrere medarbejdere i ledelsesprocesser på.

Som nævnt i afhandlingens state-of-the-art har forskning i ledelse- og organisationsteori historisk set et relativt omfattende fokus på, hvordan lederen skal udvikle sin refleksive praksis og færdigheder til at kende sig selv og sin ledelsesgerning, så hun kan håndtere udfordringer og forandringer i den organisatoriske hverdag. Samtidig er der et stigende fokus på inddragelse af medarbejdere og udvikling af selvledende medarbejdere. Her er dog et tilsyneladende gap i forskningsbaserede beskrivelser af, hvilke organisatoriske og

menneskelige forudsætninger, der skal udvikles for at understøtte medarbejderenes parathed og færdigheder til at lade sig involvere eller inddrage, eller endda til at *involvere sig* i ledelsesprocesser. Med analysen af uddrag fra udviklingsprojektet omkring fremragende ledelse ønsker jeg at sætte fokus på netop dette. Mine praksispartnere i Teknik & Miljø forvaltningen i Hjørring arbejder ud fra en antagelse om, at relationer mellem ledere og medarbejdere og en antagelse om, at ledelse er noget, alle kan deltage i, er nøglen til at sikre og styrke værdiskabelse i offentlige ledelsesprocesser. I analysen af deltagernes samtaler er det således centralt at kortlægge, hvordan ledere og medarbejdere positionerer sig i forhold til deres opgaver, borgere, organisationen og til hinanden, men særligt er det et forskningsmæssigt fokus at udrede, hvordan de italesætter relationer mellem ledere og medarbejdere som mere eller mindre værdiskabende, og forvaltningens organisering som mere eller mindre understøttende for realiseringen af denne værdiskabelse.

Det empiriske materiale for analysen tilbyder en relativt underrepræsenteret mulighed for at analysere direkte på en række medarbejderstemmer, der udtaler sig om ledelsesprocesser generelt, og om deres egen og deres leders positioner og betydning heri. Her ser vi altså uddrag fra samtaler om ledelse mellem ledere og medarbejdere, som produkt af det eksperimenterende udviklingsprojekt om fremragende ledelse, hvor ledere og medarbejdere mødes i ledelsesrum, under en dagsorden om at udvikle deres ledelsessprog og forestående, skulle deltage i en ledelsesproces af udvikling af ledelsesprocesser i forvaltningen. Som det er beskrevet i kapitel 5, er udviklingsmodellen i dette udviklingsprojekt netop bygget op om en indefra-udforskning af relationel ledelse i kommunal administrativ forvaltningspraksis, med udgangspunkt i forvaltningens egen formulering om, at ledelse er *noget, alle kan deltage i.*

Hvor udviklingsprojektet (kapitel 5) er optaget af arbejdet med at stimulere og facilitere denne udvikling af ledelsessprog og ledelsesforståelse hos deltagerne, er

analysen i højere grad optaget af at undersøge, hvordan de har tilegnet sig, reflekterer over og italesætter ideer om relationel ledelse, og hvordan relationer mellem ledere og medarbejdere, samt organisatoriske forudsætninger kan virke mere eller mindre understøttende for realiseringen af en eventuel værdiskabelse i disse relationer.

6.2. Positioneringer gennem fortælling

Nedenfor vil jeg kort redegøre for positioneringsteori og forklare den konstruktive kobling til mine epistemologiske overvejelser, der er gennemgået i kapitel 3. Jeg anvender de positioneringsteoretiske begreber til empirisk udforskning af deltagernes fortællinger om deres positioner og relationer i relation til udfoldelsen af deres relationelle ledelsesidealer i praksis, fordi dette leder til viden om, hvad de oplever at skulle leve op til, have af ressourcer (kompetencer, relationer, organisering etc.), og generelt hvordan de skaber mening i deres arbejdshverdag. Dette er interessant, når jeg ønsker at undersøge, hvordan deltagerne positionerer sig selv og hinanden i relationer.

Positioneringsteori er inspireret af diskurspsykologi og begrebet om diskurs er en helt central grundsten i tilgangen[83]. Opmærksomheden på en dynamisk relation mellem subjekter og diskurser beror på antagelsen om en gensidig handlekraft, der *både* tillader at subjekter kan anvende diskurser til at positionere[84] sig selv, *og* at subjekter positioneres gennem diskurser[85] (Davies & Harré, 1999, s. 101). For

[83] Teorien kobles ofte til postmoderne konstruktivistiske perspektiver, der antager en mere multiperspektivisk identitetsforståelse, hvilket jeg dog ikke umiddelbart finder uforligneligt med mit eget hermeneutiske udgangspunkt, som også bygger på en konstruktivistisk epistemologi, mens jeg bekender mig til en realistisk ontologi. Særligt Harré og van Langenhove fremstiller da også positioneringsteorien med elementer af konstruktivisme og realisme, eksempelvis med beskrivelsen af, at ”the only thing inside people’s heads are their brains” (Harré & Van Langenhove, 1999; s. 3).

[84] Begrebet om position tilskrives dog typisk en oprindelse hos Wendy Hollway. Se eg. Henriques, J., Hollway, W., Urwin, C., Venn, C. & Walkerdine, V. (1984). Changing the subject: Psychology, social regulation, and subjectivity. London: Methuen. Begrebet er dog især videreudviklet af Rom Harré, Bronwyn Davies og Luk van Langenhove

[85] I denne forstand er positioneringsbegrebet mere dynamisk end eksempelvis rollebegreber, der stammer fra den humanistisk psykologi. Samtidig er positionsbegrebet tættere på subjektets udvikling af identitet end rollebegrebet som er adskilt herfra: ”In roletheory the person is always separable from the

Bromwyn Davies og Rom Harré, der betegnes som nogle af tilgangens grundlæggere, bestod interessen i positioner og positionering lå særligt i at afdække de asymmetrier, der kendetegner interaktion og struktur i samtaler gennem udvikling af identitet, fortællinger, pligter og handlemuligheder[86]. I anlaysen af deltagernes samtaler i ledelsesrummene analyserer jeg dette gennem et fokus på deltagernes ytringer, som jeg anser som sproglige handlinger. Positioneringerne sociale formål er altid at hjælpe aktører med at kategorisere verden så det bliver muligt at navigere heri (Davies og Harré, 1990, s. 4, s. 45).

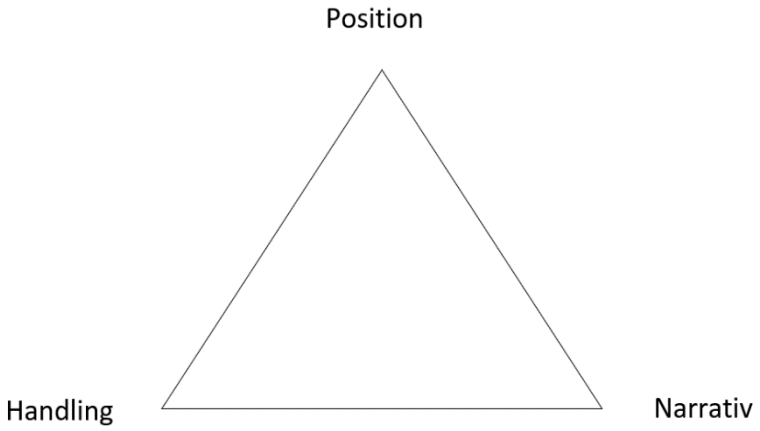
6.2.1. Position og positionering

Positioner og positionering handler i bund og grund om udvikling af identitet og relationer til de personer og den omverden, man interagerer med. Det er igennem positioneringsprocesserne, at personer hverver deres identitet gennem forhandlinger af de forskellige positioneringstilbud. Positioneringen sker, når personen samler et tilbud om en ønskelig position op og underlægger sig de praksisser, der følger med positionen.

Nedenfor ses en figur, der illustrer tre grundbegreber i positioneringsteorien

various roles that they take up; any particular conversation is understood in terms of someone taking on a certain role. The words that are spoken are to some extent dictated by the role and are to be interpreted in these terms. With positioning, the focus is on the way in which the discursive practices constitute the speakers and hearers in certain ways and yet at the same time is a resource through which speakers and hearers can negotiate new positions. A subject position is a possibility in known forms of talk; position is what is created in and through talk as the speakers and hearers take themselves up as persons” (Davies og Harré, 1990:13)

[86] Oprindeligt er særligt Harré inspireret af talehandlingsteori ved Austin & Searle i analysen af positionering. Min afhandling trækker ikke direkte herpå, men anser stadig handlinger som betydningsbærende.



Positioneringsteorien arbejder med tre gensidigt konstituerende begreber: Position, handling og narrativ eller story line. Narrativet eller storylinen er det, der ovenfor og efterfølgnede henvises til som storylinen. Storylinen henviser til det narrative mønster, der trækker på tidligere erfaringer eller viden i form af genkendelige historier eller relationsformer, her særligt indenfor ledelse og organisationskultur. Det er gennem aktiveringen af denne orden af kategoriseringer, rammer og mulige positioner, at storylinen skaber den betydning, som forbindes med en position (Harré & Langenhove, 1999, s. 17). Position henviser til forskellige platforme for handling, som deltagerne kan indtage. Med disse platforme følger en række mere eller mindre oplagte handlemåder (se også nedenfor). I storylinen ligger også en identitetsfortælling, som betyder at deltagerne konstrueres i den sociale interaktion, som et kontinuerligt forandringsbart produkt. Således vil deltagerne gennem samtalerne i ledelsesrummet opleves, at spørgsmålet ”hvem er jeg?” kan besvares forskelligt alt efter hvilken position de indtager (Harré & Langenhove, 1999, s. 17). På den måde er jeg ikke optaget af at definere skarpt og endeligt, hvilken rolle eller identitet deltagernes har, men i at kortlægge hvad de gør, og hvordan disse handlinger vidner om forskellige typer af ledelsesrelationer. Begreberne i trekanten er gensidigt konstituerende og kan dermed alle være udgangspunkt for udvikling af

dynamikken i positioneringsprocesser (Van Langenhove & Harré, 1999, s. 18, Harré & Moghaddam, 2003, s. 5-6).

Positionering sker gennem sproglig aktivitet, der formes som fortællinger eller narrativer. Narrativerne udtrykker aktørernes forståelse af deres og andres levede liv. Eksempelvis udtrykker deltagernes positioneringer af ledere, medarbejdere, opgaver, borgere etc. En storyline om den position, de tilbyder eller tilbydes. Den position, der eksempelvis tilbydes til en medarbejder, er knyttet til en fortælling om handlemuligheder, forventninger og forpligtigelser, hvilket giver mulighed for at de, der positionerer medarbejderen såvel som medarbejderen selv, kan evaluere medarbejderen i forhold til, hvor succesfuld denne er i processen med at udleve den fortælling, der knytter til sig til positionen. Endvidere vidner storylinen, der knytter sig til positionen, om mere eller mindre ”normale” eller forventelige måder at handle på (dette uddybes nedenfor). Samtidig fortæller det noget om dét og dé, som medarbejderen er positioneret i forhold til. På den måde er positioneringen af én aktør ikke kun fortællende om det subjekt, der positioneres, men også alt det, som subjektet står i forhold til (Davies & Harré, 1999, s. 96-101). Hvis folk kender din positionering, så vil denne følge dig. Dvs. hvis lægen går til tandlægen, så er han pludselig patient. Hvis så tandlægen ved, at hans patient er læge, betyder det noget for, hvordan lægen positioneres.

Det er afgørende, hvilken relation to positioner har til hinanden, og hvilken fortælling, der guider denne relationer. Dette har nemlig betydning for, hvordan ytringer opnår legitimitet. Hvis samme formulering som ovenstående blev ytret af en hustru til hendes mand, af en lærer til en elev, eller af en medarbejder til en leder, ville denne fortælling om positionernes indbyrdes relation være afgørende for, om den opfattes som legitim eller illegitim. Reaktionen fra den ikke ytrende position ville ligeledes bedømmes som legitim eller illegitim, alt afhængig af fortællingen om positionernes indbyrdes forhold (Davies & Harré, 1990, s. 45).

6.2.2. Positioneringer og ledelsesrelationer i praksisfællesskaber

Deltagerne i udviklingsprojektet har primært til opgave at forhold sig til forskellige positioneringer af ledere og medarbejdere, hvilket medfører forskellige typer af ledelsesrelationer. Således falder deltagernes positioneringer overordnet under under den kategori, som Harre & van Langenhove henviser til som ”moralske positioneringer”, hvilket står som modsætning til ”personlige positioneringer”, der tager udgangspunkt i dem som mennesker. I den moralske positionering positioneres individer netop i forhold til en kategori, som de definerer for sig selv og for andre. Samtidig er deltagerne ikke afkoblede som mennesker fra deres professionelle situation som leder eller medarbejder, og således vil deres positioneringer ligeledes afspejle deres individuelle personer (1999, s. 22).

Både positioneringer og ledelsesrelationer er interessante i forhold til at belyse hvilke typer af praksisfællesskaber, der danner grundlag for deltagernes fælles improvisation, når ledelse er *noget, vi gør sammen*. Her er det interessant at komme nærmere et svar på, hvordan den relationelle ledelse manifestrer sig i form af gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire (se kapitel 4). Samtidig er det interessant, hvilke nye praksisfællesskaber det relationelle ledelsesideal afføder omkring udøvelsen af ledelse. Kan praksisfællesskaber mellem leder og medarbejder kendetegnes som grænsemøder, hvor leder og medarbejder arbejder med at forholde sig til hinanden og mægler mellem deres fagligheder, perspektiver og ansvarsområder? Er der overlap mellem to forskellige praksisfælleskaber (vedvarende eller forbipasserende)? Eller mere perifer kontakt, hvor medarbejderne eksempelvis kan opleve enkeltstående blik ind i ledelsespraksisfællesskabet, men ikke opnår fuldt medlemsskab (Wenger, 2013, s. 137)? Endelig er det en mulighed, at relationerne afspejler udviklingen af et helt nyt praksisfællesskab mellem leder og medarbejder. Hvordan udformes deltagernes grad af gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire i de forskelige praksisfællesskaber omkring ledelse?

I afhandlingens diskussion sammenfatter jeg en karakteristik af forskellige praksisfællesskaber, der opstår omkring deltagernes positioneringer af dem selv og andre, samt de ledelsesrelationer, de italesætter.

6.2.3. Udøvelse af magt gennem positionering

Positioner hænger sammen med en mængde rettigheder og pligter, der udspringer fra den moralske orden, som storylinen bygger på. Handling betegner den betydningsbærende ageren, der foretaget i tråd med (legitim) eller ikke i tråd med (illegitim) positionens storyline.

I karakteriseringen af positioner skelnes grundlæggende mellem første og anden ordens prioritering. Første ordenspositionering, eller refleksiv positionering, henviser til den måde en aktør positionerer sig selv og andre gennem diskurs i form af kategoriseringer og storylines (Davies & Harré, 1999, s. 89-91). Her vælger aktører selv gennem deres italesættelser og handlinger, hvordan de ønsker at positionere sig og andre i forhold til deres omverden. Vi positionerer altid både os selv og andre, når vi opfatter os og andre som personer. Modsat er det er ikke altid, at vi accepterer andres positionering af os, eller de vores. Anden ordens positionering henviser til den praksis, hvor en aktør opponerer mod en given positionering, og dermed re-positionerer sig selv (Harré & Langenhove, 1999, s. 20). Anden ordens positionering, og dækker over den proces, hvor et individ udfordrer en positionering af sig selv og erstatter denne med en ny. Endelig er det muligt at tale om tredjeordenspositionering, når aktører taler om episoder med positionering, der ikke finder sted i det rum (tid/sted), de er i under samtalen. Det kan eksempelvis være episoder, der har fundet sted på et tidligere tidspunkt eller som de har oplevet med/handler om andre (Harré & Gillett, 1994, s. 20-1).

Der er dog ikke fri tilgængelighed omkring positioner, og for at man meningsfuldt kan indtage en position må indtagelsen opfattes en legitim. Eksempelvis kan en borger vælge at positionere sig som beslutningstager i forbindelse med en

sagsbehandling gennem et udsagn som ”Godt, Så beslutter vi, at du gør…”. Denne positionering er dog ikke legitim, og vil ikke blive accepteret i det sociale fællesskab, som sagsbehandlingssamtalen udgør, fordi retten til at træffe beslutninger ligger hos sagsbehandleren. Retten til at træffe beslutninger er her fastsat som en (mere eller mindre) lokal sandhed eller orden. Det er denne orden, som positioneringsteoretikerne henviser til som narrativet eller storylinen. Samme udsagn vil dog have en langt stærkere social kraft eller legitimitet, hvis sagsbehandleren ytrer det. Man kan altså ikke udføre handlinger eller praksisser, der knytter sig til en position, som man ikke anerkendes som legitim indtager af jf. det gældende narrativ (Davies & Harré, 1990, s. 57, Harré og Moghaddams, 2003, s. 6).

Hvis en person finder en position eftertragtelsesværdig og ønsker at tillægge sig de tilhørende praksisser og det tilhørende narrativ kan hun indgå i en forhandling med andre om tilpasning heraf, så det føles mest muligt genkendeligt. Dette vil resultere i en nuancering af storylinen og tilhørende praksisser. Deltagerne præsenterer gennem deres ytringer, hvilke storylines de lægger til grund for positioneringer af ledere og medarbejdere, og gennem samtalerne opfordres de til at fremsætte og undersøge alternative storylines (se kapitel 5). Forhandlingen kan dog også kendetegne den proces, hvor en person positioneres uønskeligt og gør modstand herimod. Begge forhandlingsscenarier kræver dog, at personen opfattes og opfatter sig selv som legitim deltager i de diskursive praksisser, hvor forhandlingen om diskurserne og positionerne sker. Når jeg taler om positionering som noget diskursivt handler det således om, hvordan samtalens fokus og indhold flyttes afhængig af, hvordan deltagerne positionerer og re-positionerer sig selv og andre. Dette er netop årsagen til, at udviklingsmodellen i ledelsesrummene bygger på en parathed til at eksperimentere med ligeværdige (men ikke lige magtfulde!) samtaler mellem ledere og medarbejdere som legitime deltagere i udvikling af den lokale diskurs om ledelse. Deltagelse som legitime deltagere indebærer nemlig, at alle deltagere kan indgå i forhandlingerne om de positioner, der træder frem i en ledelsesdiskurs, der sigter mod at producere ledelse som *noget, vi gør sammen*. Her er de alle værdige til at

deltage i interaktionen, men de magtmæssige asymmetrier, der kendetegner deres arbejdshverdag udenfor ledelsesrummene udfordres ikke, da det netop er hensigten at skabe en så realistisk og overførbar situation omkring eksperimenteringen i ledelsesrummene.

Med magtmæssige asymmetrier henviser jeg til indvirkning af forskellige former for magt, der er med til at forme begrænsninger og muligheder for ledelsesrelationernes udfoldelse. For at beskrive magtasymmetrier mellem deltagerne finder jeg anvendelse af den skelnen, Morten Foghsgaard & Claus Elmholdt foretager i deres beskrivelse af ”magttrekanten”. Her skelner de mellem tre typer af magt, der kan udøves enten som ”magt over” eller ”magt til” noget (2014, s. 21). I deres skelnen mellem magt over eller magt til er forfatterne inspireret af Michel Foucaults skelnen mellem traditionel eller moderne magt (”magt over”) og den moderne magt (”magt til”), der udøves gennem forskellige teknologier, ”der søger at bestemme individers adfærd og underkaster dem mål og former for disciplin og kontrol” (Foghsgaard & Elmholdt, 2014, s. 28). Forskelle mellem at udøve ”magt over” i forhold til ”magt til” ligger i, at den sidste fungerer implicit og internaliseret i mennesker, der interpelleres (anråbes)[87] som subjekter og reagerer ved at foretage handlinger, der opfattes som normale i henhold til det pågældende anråb. Foucault henviser til denne mekanisme som subjektets disciplinering. Disciplineringen opstår, når subjektet anråbes af andre mennesker, situationer eller kontekster, der fordrer handling fra subjektet. På den måde udøves magten relationelt gennem påvirkning af andres muligheder for at handle og dermed udformningen af dem som subjekter (Raffnsøe m.fl., 2009, s. 33, 38). I modsætningen til udøvelsen af den traditionelle ”magt over”, som fungerer mere formelt og eksplicit, foregår subjektets disciplinering som en sproglig, kulturel socialiseringsproces, der er mest virksom, når den opfattes som naturligt opstået hos subjektet selv.

[87] et begreb, Foucault henter fra Althusser. For mere se Althusser, L. (1983). Ideologi og ideologiske Statsapparater. Grus. oversat af Finn Frandsen, Jørgen Jørgensen og Kasper Olsen.

Foghsgaard og Elmholdt anvender denne skelnen til at karakterisere deres tre typer af magt.

- Den strukturelle magt
- Den personlige magt
- Den diskursive magt

Den strukturelle magt (”magt over”) identificeres mest oplagt ved at undersøge, hvem der bestemmer over hvem. Således fremstår den strukturelle magtrelation som et zero-sum forhold, hvor den mere magtfuldes grad af magt øges simultant med indskrænkningen af den mindre magtfuldes – og omvendt. Typisk vil denne magtrelation kunne aflæses i et formelt organisationsdiagram og spores gennem hierarki eller titler. Strukturel magt er altså knyttet til hierarkiske positioner, og i forhold til lederne er der særligt to præmisser, der er gældende. For det første forventes, at en leder er beslutningskompetent, og for det andet forventes det, at hun udviser ansvar for helheden. I deltagernes samtaler er det interessant at undersøge, om denne strukturelle magtrelation forandres af deres idealer om en relationel ledelsespraksis.

Den personlige magt udøves i modsætning til den strukturelle magt, som ”magt til” noget. Den fungerer mere uformelt og knytter sig til gensidige afhængigheder og forskellig fordeling af ressourcer, hvilket indebærer, at aktører i organisationer kan indtage magtbaser. En magtbase kan være knyttet gennem legitimitet til formelle positioner (eksempelvis lederpositionen), så kan de ligeledes formes om omkring udeling af belønninger, privilegier, sanktioner, efterspurgte egenskaber, færdigheder og viden. Magtbasernes reelle virkekraft aktiveres dog kun, hvis de anerkendes i det sociale fællesskab. Eksempelvis afhænger lederens personlige magt af, hvorvidt de kan udøve lederadfærd, der fremhæves som positiv eller legitim, både kollektivt og hos individuelle aktører i organisationen (Foghsgaard & Elmholdt, 2014, s. 24).

Den diskursive magt udøves, som den personlige magt, som ”magt til” noget. Den diskursive magt består af en sammensmeltning af sprog (diskurs) og viden, og koblingen heraf til autoritære, legitime og anerkendte samfundsbundne strukturer. Strukturerne eller teknologierne er oftest implicitte, selvom de træder frem i diskursen, men den diskursive magt er virksom, fordi den beror på den panoptiske[88] mekanismes effekt om aktører selvdisciplinering som følge af deres accept af normativitet og regler på grund af deres evige synlighed for potentiel bedømmelse fra andre (Foucault, 1994, s. 214, 224-6). Magten i diskursen ligger således i, at sproglige formationer, emner og begreber udøver magt til påvirkning af, hvilke positioner, og heraf, hvilke forventninger og handlemuligheder, der aktualiseres. Dette ses eksempelvis i den udvikling, der har fundet sted i italesættelsen af lederens og medarbejderen identitet over tid i den offentlig sektor, men ligeledes i udviklingen af italesættelser af sektoren selv (se kapitel 2). Således kan deltagere trække på dikursiv magt ved at koble deres dagsordener eller pointer til aktuelle magtfulde eller autoritære diskurser, der tilfører legitimitet og leder til en selvdisciplinering i retning at det, der i diskursen (storylinen) forbindes med det normale (handling, position). Diskurserne udøver dog allerede en magt i sig selv, fordi de netop er grundlaget for den føromtalte interpellering af subjekter, der medfører internalisering af forskellige teknologier eller sandheder (”episteme”) om, hvad der er rigtigt, værdifuldt eller ”godt” (Raffnsøe et al., 2009, s. 331). Diskurser om effektivisering, service, borgere og relationel ledelse kan eksempelvis internaliseres og derved udøve magt til at påvirke den måde, aktørerne idealiserer, normaliserer og ordner deres egen praksis, relationer og positioner på.

Som afrunding på koblingen af magtformer og positionering er det afgørende at fremhæve, at udøvelsen af magt often fremstilles som et negativ, fordi individer ikke er frie til at handle selv. Pointen med Foucualts moderne magtforståelse, hvilket også

[88] Ideen om panoptikken henter Foucault fra Jeremy Bentham, der anvendte begrebet til at beskrive en fængselsbaseret, selvdisciplinerende overvågningsstruktur, hvor indsatte ikke kunne se deres vogtere, hvilket bevirkede at de tilpassede deres adfærd, ud fra en antagelse om, altid at kunne blive bedømt (sanktioneret/belønnet) (Foucault, 1994, s. 218)

synes gældende for Foghsgaard & Elmholdts tilgang, er dog, at magten netop er en produktiv faktor, der skaber fremdrift på baggrund af forskellige opfattelser af, hvad der er nyttigt i situationer, relationer, organisationer og samfund. Hvis man arbejdede med helt at ophæve magtasymmetrien mellem eg. leder og medarbejder i ledelsesrummene, ville dette øge risikoen for problemer med forankring af nye erfaringer og læring, der måtte opstå i ledelsesrummene, fordi dette forudsætter en fiktiv relationel virkelighed i organisationen. Den legitime deltagelse i udviklingen af diskursen betyder også mulighed for indflydelse på tilhørende praksisser, positioner og storylines.

6.2.3. Positioner i ledelsesrummene

I ledelsesrummene er det interessant at undersøge hvilke positioner, der træder frem, når deltagerne omtaler det ledelse i et narrativ, der fortæller, at ledelse er *fremragende*, når det er *noget, vi gør sammen.* Jeg interesserer mig ligeledes for, hvilke handlinger, i form af forpligtigelser og rettigheder, som disse positioner og relationer mellem positioner tydeliggør i forbindelse med undersøgelse og udvikling af dette narrativ. Udviklingen og forhandlingen af narrativet, positioner og indkredsningen af meningsfulde og værdiskabende handlinger ser jeg som udtryk for deltagernes improvisation over den minimale struktur, som forvaltningens formelle ledelse (særligt chefteamet) har stillet til rådighed gennem udtryk som eksempelvis *fremragende ledelse* og ledelse som *noget, vi gør sammen* (se også kapitel 3). i improvisationen trækker deltagerne på deres individuelle repertoire i forhold til at forme en meningsfuld improvisation, men i kraft af ledelsesrummene, har der ligeledes mulighed for, gennem deres individuelle improvisation, at stille deres repertoire til rådighed for hinanden og improvisere over dette. Således er den assymetri mellem deltagerne i forhold til ledelsessprogsrepertoire aktuel, fordi den indebærer at der er forskel på deltagernes ”diskursive ressourcer”, og dermed deres fundament for at udøve indflydelse på forhandlingen af storylinen (Harré, 1994).

Jeg anvender altså de positioneringsteoretiske begreber til empirisk udforskning af deltagernes fortællinger om deres opgaveforståelse i praksis, fordi dette leder til viden om, hvad de oplever at skulle leve op til, have af ressourcer, og generelt hvordan de skaber mening i deres arbejdshverdag. I henhold til mine forskningsspørgsmål er mit fokus særligt på, hvordan de positionerer sig i forskellige situationer og i disse sammenhænge fortæller sig frem. Dette fokus giver mig anledning til at kunne diskutere, hvilke krav, forvaltningens ledelsesnarrativ stiller til ledere og medarbejderes indbyrdes positionering, og hvilke handlingsforpligtigelser og handlemuligheder dette narrativs moralske orden optegner. På baggrund heraf er det min ambition at kunne påpege udfordringer og behov omkring færdighedstilegnelse hos aktørerne, der kan bidrage til at realisere det værdiskabende potentiale i relationel ledelse. Samtidig er det aktuelt og nødvendigt, at indkredse selve narrativet, at den simple årsag, at dette vil muliggøre bevidstheden om aktualitet og begrænsninger i dette værdiskabende potentiale. Således bliver det muligt at vurdere, hvornår den relationelle ledelsestilgang er værdiskabende, og hvad der kræves af aktører og organisering, for at realisere det værdiskabende potentiale.

6.2.3. Positionering gennem handling og fortælling

Handlinger sker altid efter en vurdering af kontekstens mere eller mindre gunstige betingelser, og er altid sociale og betydningsfulde for fremtiden (Kemp, 1972, s. 36-7). Således må den handlende altid kende mere end konkrete handlinger og udtryk. Det er ligeledes afgørende, at hun kan gennemskue og skabe mening i den kontekst, som hun befinder sig i. Endelig må hun kunne vurdere betingelsernes relative gunstighed og være i stand til at tilpasse handlingen herefter. Således er hun altså nødt til at evne en improvisatorisk adfærd af tilstrækkelig kvalitet til at kunne ”(…) kan gøre det, der skal gøres” og ”(…) er klar over, hvad der skal ledes, og i hvilken retning. (Johnsen, 1992, s. 10, se også kapitel 4). I de ledelsesrum, der udgør grundlaget for empirien til afhandlngens analyse har deltagerne haft vidt forskellige

erfaringer med ledelse, både på abstrakt og konkret plan. Nogle har udøvet ledelse gennem mange år, er uddannet inden for ledelse, og identificerer sig måske stærkt med dette. Andre har aldrig oplevet at udøve ledese eller deltaget i samtaler om ledelse før. Således finder jeg det interessant, at rette opmærksomheden på om deltagernes samtaler om ledelse afspejler forskelle eller sammenfald i præfigurationer og hermed i grader af færdighedstilegnelse indenfor ledelse. Når jeg opdager sådanne forskelle eller sammenfald, vil jeg identificere deltagernes relation som afspejlende en ”færdighedssymmetri” eller ”færdighedsasymmetri” og diskutere dette i relation til realisering af værdiskabelse gennem relationen. I forbindelse vil jeg ikke vurdere, men lede efter agilitet. Jeg kigger efter steder hvor der er et flow, der afspejler en agilitet og de steder hvor der er sammenbrud i forståelsen. Eg. hvor nogen kan identificere elementer, men ikke koble dem sammen. Og stedet, hvor nogle kan gennemskue noget og andre ikke kan. Hvorfor er de ikke samme sted? Hvornår taler en nybegynder med en ekspert? Kan de kommunikere. Asymmetrien handler ikke om magt men om en asymmetri i viden. Nybegynderen har ikke samme forudsætninger for at spille skak som eksperten og indsatsen for at gøre relationen mere ligeværdig og produktiv er ikke en magtindsats, men en færdighedstilegnelse.

Deltagernes grad af narrative kompetence kan altså påvirke sammenkædningen af begivenheder og betydning heraf med henblik på at påvirke ledelsesrummenes kollektive refigurering om ledelse i forvaltningen. Antagelsen om kendskabet til verden som grundlag for at danne mening om hændelser minder meget om Weicks retrospektive meningsdannelse, hvor nutiden er udgangspunkt for at forstå fortiden og omvendt. Deltagernes kendskab til verden, kommer altså til udtryk gennem deres fortællinger herom, og dette kendskab vidner om deres evne til at gennemskue deres egen praksis og improvisere herover. Når dette kendskab bliver aktualiseret, får jeg adgang til deres meningsdannelse om både relationel ledelse, oplevelse af handlemuligheder og af at kunne gennemskue deres omverden gennem deres fortællinger. Nuvel, i en reduceret form, der begrænser sig til den meningsdannelse,

der er dem bevidst, som de vælger at udtrykke eksplicit. Forvaltningens udviklingsønske om at udvikle *fremragende ledelse* eller ledelseseksperiise betyder, at deltagerne skal tilegne sig ledelse som en færdighed. Tilegnelse, i betydningen at gøre noget til sit eget, indebærer, at deltagernes præfigurering udfordres, hvorved en konfigurationsproces opstår og deltageren improviserer en mening frem, der skematiseres af den emplotment, som driver fortællingen. Refigurationsprocesser kan indebære en re-positionering af lederen og medarbejderen eller en udvikling i karakteren af forestillinger om værdiskabelse ved ledelse som samspil. I analysen har jeg særligt fokus på, hvordan en sådan re-positionering eller udvikling stiller nye krav til menneskelige og organisatoriske forudsætninger for realiseringen af værdiskabelsen. Refigurationerne handler om, hvordan detagerne fortolker enten lederen, medarbejderen eller forestillingen om ledelse som samspil, samt hvordan deltagerne legitimerer disse fortolkninger ved at koble dem til deres præfigurationer. Deltagerne fremsætter deres refigurerede forståelse af leder- og medarbejderpositioner, når de enten modsiger deres egne tidligere udsagn eller køber ind på andres som erstatning herfor. Det kan for eksempel ske, når én deltager forklarer noget for en anden, som vedkommende ikke tidligere forstod, eller hvis en deltager selv, i løbet af processen i ledelsesrummet opdager, at noget, kan forstås på en anden måde end tidligere. Det ligger i refigurationen, at fortælleren fremsætter noget, som hun netop har forstået eller erkendt.

Det analytiske potentiale ligger således i en fortolkning af, hvordan deltagerne forsøger ved (interaktion om) relationel ledelse at skabe orden og sammenhæng i deres hverdag. Jeg forventer, at det her er det muligt at identificere i hvor høj grad deltagerne deler fortolkninger af, hvad den relationelle ledelse betyder for deres forståelse af sig selv og hinanden, både individuelt og i relation. Herudover kan deres fortællinger vidne om, hvordan organisering kan understøtte eller udfordre realiseringen af forskellige typer af relationer i ledelsesprocesser som værdiskabende.

6.3. Opsamling på positionering

Fortællinger positionerer altså lederen og medarbejderen i forhold til hinanden. Gennem storylines kæder fortælleren positioneringer sammen med adfærd og behov hos leder og medarbejder og hermed med, hvordan relationen kan blive værdiskabende. Jeg antager, at deltagerne alle foretager denne sammenkædning, ud fra deres egen emplotment eller intention om, at sammenkædningen er meningsgivende og dermed værdiskabende. I de individuelle konfigurationer er det dog ikke givet eller sandsynligt, at intention med sammenkædningen er fælles for deltagerne. Konfigureringerne vidner således om, hvilke færdigheder deltagerne mener, ledelsesprocesserne forudsætter, hvis de skal være fremragende. Grundet deres store forskelle i uddannelsesbaggrund, ansvarsområder og erfaring med ledelse antager jeg, at de forstår noget forskelligt ved fremragende lederadfærd og betydningen af relationen i forhold til ledelse som samspil. I min analyse vil jeg søge at koble den adfærd, deltagerne fortæller om til ideen om improvisatoriske relationsbaserede ledelsesprocesser. Her trækker jeg bl.a. på en forenkling af Dreyfus-brødrenes model for stadier af færdighedstilegnelse for at vurdere om positioneringer afspejler forventninger til at ledere og medarbejdere udviser lederadfærden med større eller mindre grad af ekspertise. Jeg har her reduceret 5-trinsmodellen til to kategorier; ”begynderlederen” (4.1.2.1.) og ”ledelseseksperten” (4.1.2.2.). Jeg interesserer mig ligeledes for, hvordan deltagernes fortællinger afspejler forventninger til færdighedsniveauet hos lederen og medarbejderen. Her finder jeg det afgørende at kunne kategorisere, om deltagernes deltagelse (eller manglende deltagelse) afspejler, at de befinder sig i en ”mestringssituation” (4.1.4.1.) eller en ”læringssituation” (4.1.4.2.) og, hvordan dette har betydning for, hvordan relationen i ledelsespraksisfælllesskabet udformes i det samspil, der foregår i improvisatoriske relationsbaserede ledelsesprocesser (4.2.1.).

I samtalerne er det afgørende, at deltagerne udviser en villighed til at løsne op for deres egne præfigurationer og åbne sig for en en improvisation, der sigter mod

fælles aktualisering af det kreative erkendelsespotentiale, der findes i ledelsesrummet. Villigheden indebærer også en orientering mod at søge udviklingen af en ”fælles intentionalitet”, fordi dette fungerer som ”(…) grundlag for handlinger” (Rasmussen et al., 2015, s. 27). Logikken bygger på en antagelse om, at relationen mellem leder og medarbejder i ledelsesprocesser er værdiskabende, når den anvendes til at udvikle og udbrede færdigheder til lederadfærd gennem sprogskabende processer. Her har vi altså at gøre med en eksperimentering med en hypotese, der er udviklet af mig på baggrund af de teoretiske input, jeg har præsenteret i afhandlingens kapitel 3. I analysen af kollektive refigureringsprocesser er jeg ikke alene optaget af, hvordan deltagerne fortæller om leder- og medarbejderpositioner eller ledelse som samspil (improvisatoriske relationsbaserede ledelsesprocesser). Jeg analyserer endvidere på episoder, der afspejler, at deltagerne har gang i samtaler, der repræsenterer noget vigtigt eller meningsfuldt for dem. Jeg har udvalgt disse episoder, fordi de er kendetegnet af ét ud af to karaktertræk. For det første kan graden af deltagelse stige. Dette kan komme til udtryk ved, at deltagernes samtaletempo eller volumen stiger, eller ved, at flere deltager i samtalen. For det andet kan der opstå kollektiv stilhed eller langsomhed, som ikke umiddelbart kan forklares med andre årsager end eftertænksomhed.

Villigheden til at udvikle en fælles intentionalitet forudsætter, at deltagerne stiller sig gensidigt undersøgende overfor at forstå det andre forstår og relatere sig til dette. Villigheden leder i så fald til en ”objektivering”. Objektiveringen henviser til at

> *sætte sig ind i og acceptere et gældende sæt af forestillinger for at kunne påvirke disse forestillinger. Det, som sker gennem denne proces, er, at aktører bliver lidt som de andre og overtager dele af de andre aktørers billeder. Denne proces kaldes objektivering (Arbnor og Bjerke 2009, s. 147) og indeholder, at de billeder, der som udgangspunkt udgjorde muligheder, bliver til ét billede, der opleves som en realitet (Rasmussen et al, 2015, s. 27)*

I de figurationsprocesser er objektiveringen en fælles proces, hvor deltagerne ændrer deres forståelse af det, de taler om, fordi de fortæller forståelsen frem

sammen. Disse situationer kendetegnes af en stor udvisning af dialogisk kompetence fra deltagene (Zeitler, 2016, s. 169-74), som samles i en søge-læreproces, hvor de åbner sig for at blive klogere på noget *sammen*. Eftersom deltagernes færdighedstilegnelse af lederadfærd er vidt forskellige, vil deres forudætninger for at kaste sig ud i den improviserende refigurering (både individuelt og kollektivt) være det samme. Her anvender jeg igen en tidligere kategorisering, om end på en lidt anden måde. Jeg finder det afgørende at kunne kategorisere, om deltagernes deltagelse (eller manglende deltagelse) afspejler, at de selv befinder sig i en ”mestringssituation” eller en ”læringssituation”.

Eftersom historien er mere end en ordnet opremsning af begivenheder, fortæller den noget som et samlet hele, der er med til at udbygge fortolkerenes forståelse. Det samlede hele vil dog ikke fremstå identisk for alle fortolkere og tilegnes først, når historien anskues fra et ”punktum” og genfortælles (Ricoeur, 2002b, s. 92-5). I udviklingen af fortællinger på basis af interaktion betyder dette, at hver ytring fra deltagerne repræsenterer deres anskuelse af historien om ledelse i forvaltningen fra et punktum. Deres fortællinger er således genfortællinger af det, de oplever og har oplevet i deres arbejdshverdag. I ledelsesrummene mødes disse genfortællinger af en praksis, som kan være fortolket forskellige, og derfor kan give anledning til diskussioner, forhandlinger eller deciderede magtkampe om retten til at definere fortællingen om ledelsespraksis i forvaltningen. Denne proces ser jeg som en naturlig del af de processer, der også foregår, når deltagerne mødes i andre rammer og diskuterer ledelse, og i sig selv er det repræsenterende for en ledelsesproces, der afspejler en præmis om ledelse som en social proces, som *alle kan deltage i*.

6.4. Analysespørgsmål

Det analytiske potentiale i deltagernes figurationer kan opsummeres i nedenstående analysespørgsmål.

- **Hvilke mønstre ses i den måde, deltagerne fortæller leder- og medarbejderpositioner?**
    - Hvad kalder de dem – og hvorfor?
    - Hvilke forventninger fremsættes til ledere og medarbejdere? (Ansvar, forpligtigelse etc.)
    - Hvem og hvad positioneres de i forhold til?
- **Hvilken mønstre ses i magtforholdet mellem leder og medarbejder i de forskellige typer af ledelsesrelationer**
    - Afspejler positioneringen personerne som ”begynderlederen” eller ”ledelseseksperten”?
    - Afspejler positioneringen en ”færdighedsasymmetri” eller en ”færdighedssymmetri”?
    - Afspejler positioneringen en ”mestringssituation” eller en ”læringssituation”?
- **Hvilke typer af praksisfællesskaber opstår omkring ledelse gennem deltagernes italesættelse af deres praksis med ledelse som *noget, vi gør sammen*?**
    - Hvilken grad af gensidigt engagement kommer til udtryk mellem leder og medarbejder?
    - Hvordan formes og forhandles ledere og medarbejderes fælles virksomhed?
    - Hvori består deltagernes fælles repertoire?

6.5. Analyse af fortællinger om ledelse

Allerede i tilrettelæggelsen af ledelsesrum har jeg foretaget en reduktion af dét, det er muligt at tale om, for både deltagerne og jeg selv. Reduktionen ses i min rammesætning af samtalerne og processerne i rummene (regler, temaer, deltagelse), men den ses også i min efterfølgende udvælgelse af, hvilken del af mit meget store empiriske grundlag, jeg ønsker at inddrage til afhandlingens analyse.

Reduktionen her er særligt voldsom, fordi jeg kun har udvalgt optagelser fra 3 ledelsesrum. Det totale omfang af mit empiriske materiale fra arbejdet med forvaltningens udviklingsproces om *fremragende ledelse* er langt større og mere diverst.

6.3.1. Karakteren af afhandlingens empiri

I de kommende 3 analysekapitler analyserer jeg dog ikke, som Ricoeur villa have gjort, på deltagernes skriftlige produktioner, men på skriftlige fastholdelser (transskriptioner) af samtaler mellem deltagerne i ledelsesrummene. Her er mit analytiske fokus på den interaktion, der finder sted mellem deltagerne i ledelsesrummene, og hvor de gennem samtaler fortolker ledelsesidealer (se kapitel 3) samt leder- og medarbejderpositioner og -relationer som noget meningsfuldt og værdiskabende for deres praksis i forvaltningen. Her har jeg udvalgt tre runder af ledelsesrum, der hver rummer to hold deltagere, og transsktiptionerne af deltagernes samtaler fungerer som grundlag for analysen. Dette uddybes i afsnit 6.3.

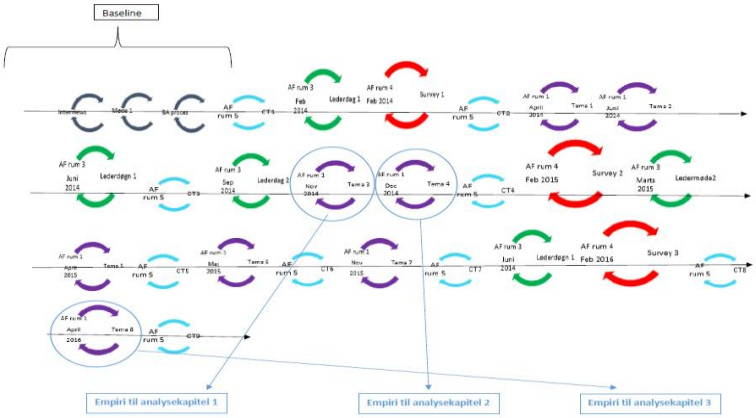
Min egen rolle i udviklingen af empirien med deltagernes fortællinger om deres ledelsesforståelse er dobbelt. I processen med at generere empiri, deltager jeg som medproducent, fordi jeg er aktiv i den interaktion, der foregår i ledelsesrummene, hvor fortællingerne produceres. I processen med at analysere på den efterfølgende skriftlige fastholdelse af fortællingerne (transskriptioner) træder jeg over i rollen som analytiker, der er optaget af at fortolke fortællingerne som udtryk for en relationel ledelsespraksis. Dette udtryk har to former. For det første udtrykker deltagerne deres kognitive og erfaringsbaserede forståelse af ledelse, som *noget, vi gør sammen* og som noget der skal være *fremragende.* Således afspejler deres fortællinger her deres retrospektive meningsdannelse om det, de allerede har erfaret. For det andet er det netop sigtet med udviklingsmodellen i ledelsesrummene, at de skal fungere som platform for eksperimenter med udvikling af ledelsesprocesser, der både involverer ledere og medarbejdere. På den måde udtrykker deltagernes udvikling af fortællinger ligeledes samtidige eksempler på, hvordan ledelsesprocesser foregår i

forvaltningen i praksis. Her afspejler deltagernes fortællinger en meningsdannelse, der formes mens de erfarer og fortæller. De fortæller altså både på baggrund af det, de har erfaret og forståelse *inden* de går ind i ledelsesrummene, og på baggrund af det de erkender *imens* de interagerer i ledelsesrummene.

6.3.2. Udvælgelse, behandling og kodning af empiri

Jeg vurderer, at den udvalgte empiri udgør ca. 20% af den samlede mængde. Ud over et kriterium om volumen er udvælgelsen af empiri foretaget ud fra min vurdering af, hvad der er mest potent ift. at undersøge afhandlingens forskningsspørgsmål. Kriterierne for udvælgelse er beskrevet i ovenstående, men udspringer selvfølgelig oprindeligt fra afhandlingens forskningsspørgsmål, fordi det ultimativt er disse, jeg søger at generere viden om.

Aktioner, der behandles i afhandlingens analyse, er udvalgt fra en række ledelsesrum, som er afholdt over en periode på 3 år. I alle 3 kapitler har jeg udvalgt empiri fra ledelsesrum, hvor både ledere og medarbejdere har deltaget. Nedenfor vises derfor et overblik og en kort beskrivelse af de ledelsesrum, der fungerer som platform for generering af empirisk materiale til analysen.



Den empiri, jeg har valgt ud til behandling i analysen er, som nævnt, genereret gennem samtaler med deltagerne, som er foregået under omstændigheder, hvor både jeg, deltagerne og omstændigheder skaber et unikt analyseprodukt[89]. Samtalerne giver mig indblik i deltagerenes meningsdannelse om ledelse, fordi de er designet som kollektive søge-læreprocesser (se kapitel 5), der lader deltagerne beskæftige sig med med ledelsesproblemer. I analysekapitel 1 beskæftiger deltagerne sig med at definere medarbejderen og lederen, samt deres indbyrdes relation på baggrund af den lokale talemåde om, at ledelse er *noget, vi gør sammen*, i kapitel 2 beskæftiger de sig med at definere det offentlige projekt, de ser sig selv som en del af gennem arbejde med deres ideer om kerneopgaven. I analysekapitel 3 beskæftiger deltagerne sig med at udrede, hvor de oplever, at der er god/mindre god sammenhæng mellem strategiske overvejelser og konkrete handlinger/adfærd i forvaltningen. Søge-læreprocesserne vidner både om den konkrete søgen og læring, der foregår hos den enkelte og mellem deltagerne, men ligeledes om, hvordan de som fællesskab praktiserer søge-læreprocesser. Dette lader mig se på deres refleksion over deres egen ledelsespraksis, mens de praktiserer denne refleksion som en ledelsesproces.

I behandlingen af empirien har jeg valgt en kodning, der anonymiserer de enkelte deltagere. Koden for min egen aktivitet hedder altid i udgangspunktet ”F”. Herudover koder jeg efter hvilken runde af ledelsesrum, jeg trækker empiri fra og hvilket rum i runden det er. Dvs. der er 6 mulige kodninger for mine ytringer: ”FA1”, ”FB1”, ”FA1”, ”FB1”, ”FA3” og ”FB3”.

I hvert bilag er deltagerne kodet med

- **Titel:**
    - ”M” = Medarbejder

[89] I figuren ses en henvisning til de første tre elementer som tilhørende en ”baseline”. Dette er udtryk for nogle indledende interviews med ledere og chefer, samt enkelte aktiviteter, som jeg har faciliteret i begyndelsen af forløbet for at opnå en fornemmelse for forvaltningen og kunne foretage en mere kvalificeret tilrettelæggelse af udviklingsmodellen i ledelsesrummene. Se også kapitel 5.

  - ”L” = Leder
  - ”C” = Chef
- **Kronologisk optræden**
  - ”1” = Den første indenfor én titel, der siger noget. Eg. første medarbejder, der siger noget er nu ”M1” i resten af transskriptionen.
- **Ledelsesrumbetegnelse**
  - ”A”
  - ”B”
- **Rundenummer**
  - ”1”
  - ”2”
  - ”3”

Eksempelvis vil den første medarbejder, der siger noget i ledelsesrum A i runde 1 altså kodes som følgende: ”M1A1”, mens den første medarbejder, der siger noget i ledelsesrum A runde 2 vil kodes som følgende: ”M1A2”. Det vil sige, at den samme medarbejder kan opnå 3 forskellige kodninger, hvis man deltager i alle 3 runder af ledelsesrum. Et overblik over den specifikke kodning er vedlagt i bilag 12.

6.6. Relationen mellem de enkelte analysekapitler og den sammenfattende analyse

I den første del af hvert analysekapitel har jeg valgt episoder ud, hvor deltagerne deler og udforsker konfigurationer og refigurationer, der vidner om deres fortolking af dem selv og de andre. Jeg er interesseret i, hvordan deltagerne herigennem fortæller om leder- og medarbejderpositionerer og herigennem sammensætter forskellige typer af ledelsesrelationer. I første analysekapitel er det selve disse

positioner, der er temaet for det ledelsesrum, som empirien stammer fra. I andet analysekapitel er temaet for ledelsesrummet handler om det offentlige projekt, og deltagernes dagsorden handler om identificering af kerneopgaven og relationen til borgerne. Men mens dette tema er *deres* fokus, er det stadig *mit* fokus at identificere leder- og medarbejderpositioner i deltagernes fortællinger om deres relationelle ledelsespraksis. I analysekapitel 3 handler deltagernes dagsorden om sammenhængen mellem strategi, struktur og adfærd. Her diskuterer de en model, der er udviklet gennem et samarbejde mellem forvaltningens chefteam og jeg, med henblik på at identificere oplevelser, eller manglende oplevelser af sammenhæng i deres arbejdshverdag. Igen er modellen *deltagernes* fokus, mens *mit* fokus stadig er på, hvordan deltagerne positionerer sig selv og andre og hvilke ledelsesrelationer og praksisfællesskaber, der opstår på baggrund heraf.

I en oversigt ser mit analytiske fokus således ud

	Analysekapitel 1	Analysekapitel 2	Analysekapitel 3
Analytisk fokus	Lederpositioner Medarbejderpositioner	Lederpositioner Medarbejderpositioner	Lederpositioner Medarbejderpositioner

I de enkelte analysekapitler zoomer jeg altså ind på forskellige ledelsesrum, soim styres af et tema, er fungerer som dagsorden for deltagerne. Her anlægger jeg i hvert kapitel fokus på deltagernes fortællinger om leder- og medarbejderpositioner.

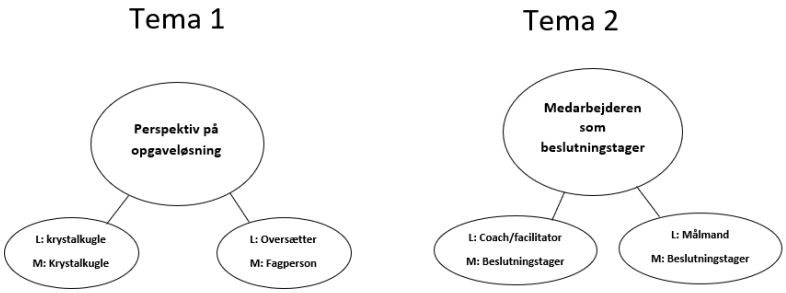
7.0. Ledelse er *noget, vi gør sammen*: Positioner og relationer

Nedenfor følger en analyse af udvalgt empiri fra 1. runde af ledelsesrum. Her tager deltagerne udgangspunkt i forvaltningens udtryk om *fremragende ledelse* og ledelse som *noget, vi gør sammen* (kapitel 3). I denne runde opfordrede jeg deltagerne til at fortælle om, hvordan lederen, medarbejderen og relationen mellem det to kan forstås i forhold til forvaltningens aktualisering af disse udtryk. Den minimale struktur for vores fælles improvisation er, at deltagerne kan udforske de to udtryk med henblik på at udvikle dem som en del af et fælles repertoire, der kan udvikle praksisfællesskab om ledelse mellem ledere og medarbejdere. Hertil kommer, at deltagerne blev guidet af mig til at fokusere på meningsforhandlinger omkring karakteristik af lederen, medarbejderen og ledelsesrelationen.

I analysen nedenfor interesserer jeg mig eksempelvis for, hvordan deltagerne legitimerer disse fortolkninger ved at koble dem til deres positioner og kerneelementer i den storyline, de baserer positioneringen på. I ledelsesrummene foregår dette dels gennem gruppearbejde og dels gennem opsamlinger og diskussioner i plenum. Dette kapitel er bygget op omkring to overordnede temaer: 7.1. perspektiv på opgaveløsning og 7.2. medarbejderen som beslutningstager. Begge temaer er opstået som udtryk for, at analysen bygger på en bottom-up proces, hvor mønstre i deltagernes italesættelser har været guidende for udviklingen af de to temaer. Det indebærer også, at perspektiver på opgaveløsning og medarbejderen som beslutningstager har elementer, der overlapper i indhold. Eksempelvis kan det være et perspektiv på opgaveløsning, at medarbejderen skal være beslutningstager. Samtidig har jeg valgt at behandle italesættelsen af medarbejderen som beslutningstager som et særskilt tema, da deltagernes italesættelser rummede en vægtning og nuancering heraf. Samtidig er det min vurdering, at denne italesættelse repræsenterer flere positioner og typer af ledelsesrelationer mellem leder og

medarbejder, at den i tillæg til at være en overordnet positionering, også kan forstås som en storyline i sig selv.

Figuren nedenfor illustrerer, hvordan deltagerne har italesat en rækker forskellige positioneringer og ledelsesrelationer, som jeg har organiseret under de to temaer.



7.1. Perspektiv på opgaveløsning

I begge ledelsesrum i denne runde talte deltagerne om lederen og medarbejderens position i forhold til opgaveløsning. Nedenfor har jeg samlet en række sekvenser, hvor deltagerne udtaler sig om forskelle og sammenfald i ledere og medarbejderes positioneringer gennem forskellige blik på opgaveløsningen i forvaltningen, hvilket igen resulterer i forskellige relationsformer.

7.1.1. Leder og medarbejder som krystalkugler

Den første relationsform baserer sig på en positionering af lederen som den, der skal kunne skue ind i fremtiden og orientere medarbejdere om udvikling i alt det, der foregår omkring og i den umiddelbare fremtid for opgaveløsningen.

Nedenfor ses en sekvens fra det første ledelsesrum (A), hvor deltagerne refererer fra deres gruppearbejde i plenum.

L8A1: *(…) Så er det jo som leder, der er de nøgleord, som vi lige satte på, det var rollemodel, krystalkugle, filter. Og oversætter politiske dagsordener. Yes.*

FA1: *ja*

L8A1: *jeg ved ikke om de gir sig selv. Men eh*

FA1: *(…) skal lederen være en krystalkugle?*

L8A1: *ja*

(..)

FA1: *det bliver du nødt til at lige og forklare*

(fælles grin)

L8A1: *ja. Men ledere de skal ku eh se fremad. Eh ku ehh følge med i, hvad er det, der sker i omverdenen? hvad er det vi hører derude? Sådan man tager de udfordringer, der måtte komme, så hurtigt som muligt. Og retter ind i forhold til hvad det bliver forventet af omverdenen. Så det var det var krystalkuglen (Bilag 6, s. 18-19)*

Af alle nøgleordene fremhæver de selv særligt krystalkuglen, der dækker over en kapacitet til at forudsige, ”se fremad” eller ”følge med i” omverdenens udvikling. Dette indikerer en forestilling om, at lederen har en artistisk fornemmelse for at improvisere i organsationen og i organisationens omgivelser, hvilket vidner om en forventning til kydighed eller ekspertise i hendes udøvelse af ledelse (se kapitel 4). I lyset af, at metaforen om krystalkuglen nævnes i tæt sammenhæng med betegnelser som rollemodel, filter og oversætter af politiske dagsordener, tyder det på, at evnen til at kunne forudsige særligt retter sig mod at kunne gå forrest, vide, hvad der er vigtigt, og navigere i det politiske landskab. I positioneringen gemmer der sig også en forventning om, at lederen skal have viden om teamets eller organisationens omverden og kompetence til at aflæse og forudsige hensigtsmæssige handlinger (holistisk skelnen og association, kapitel 4).

Ovenstående positionering af lederen har betydning for relationen til medarbejderen, fordi den indikerer, at når lederen har opdaget behov og vurderet en passende handling, så anviser hun den efterfølgende til medarbejderne. Herved positioneres lederen i en slags bufferposition, der gør det unødvendigt for medarbejderen at udvikle ekspertise, eftersom lederen tilfører viden om fremtidsscenarier, som hun ikke selv rummer. Medarbejderen positioneres samtidig i en position, hvor der ikke er forventninger til, at hun skal orientere sig udad eller fremad. Således fremtræder en relation mellem leder og medarbejder, der kendetegnes af en intention om færdighedsasymmetri i forhold til ledelsesadfærd. Denne asymmetri medfører en gensidig forpligtigelse om, at det er ledelseseksperten, der hjælper begynderlederen, hvilket ikke kan karakteriseres som et samspil, men i højere grad som mesterlære. Min analyse bygger her primært på en tolkning af, at relationen ikke er gensidigt berigende, da værdiskabelsen primært går fra lederen til medarbejderne. Det stiller ikke umiddelbart krav til medarbejderen om at udvikle sin dømmekraft og phronesiske viden med henblik på selvstændig improvisation, da lederen har ansvar for at opfylde denne funktion for medarbejderen.

Kort efter, at lederen (L8A1) har forklaret lederens positionering som krystalkugle fortsætter han med at fortælle om deres forståelse af medarbejderen. Her indleder han med en karakteristik, der er formuleret sammen med gruppen, som han fremlægger for. Han ender med en positionering af medarbejderen, der til forveksling ligner ovenstående positionering af lederen som en krystalkugle.

L8A1: *medarbejderen, der skrev vi sagfaglig. Eller fagfaglig eller hvad vi kalder det. Som eh ved, hvad er det lige præcis materien er i det materiale. Jeg arbejder med. Og eh sikre indput fra omverdenen. Med føling. Og det er sådan lidt. Ja det er sådan lige eh krystalkugle om igen. Fordi at det er jo medarbejderne, der er derude og snakke med alle vores borgere. Og i den forbindelse, der kan det jo være at man opfanger en masse signaler, når man er ude og lave de ting, man nu gør,*

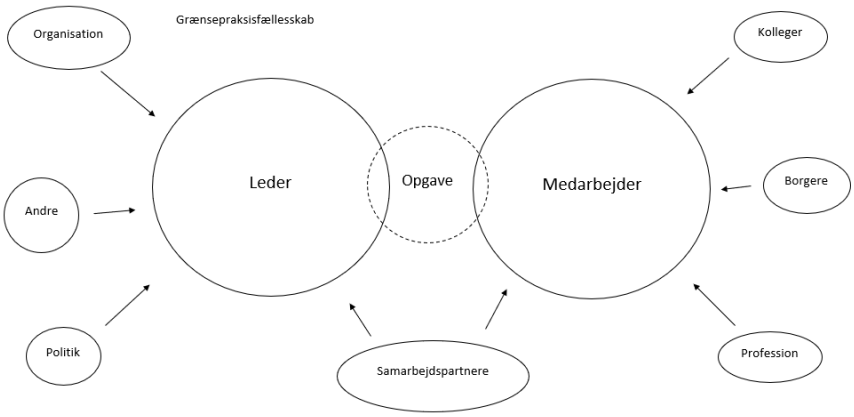
> *som det egentlig er vigtigt, at man også bærer med ind i organisationen. Bagefter. Sådan at man kan få det længere op i systemet og få rettet til, hvis der er (Bilag 6, s. 18-19)*

I begyndelsen af lederens redegørelse for gruppens positionering af medarbejderen fremstiller han denne som ”sagfaglig” eller ”fagfaglig”. Dette fungerer umiddelbart meget forskellige fra lederens position ovenfor, og indikerer i stedet forventninger om, at medarbejdere fastholdes i den færdighedsasymmetri, der er beskrevet i positioneringen af lederen som krystalkugle ovenfor. Her positioneres medarbejderen ud fra en storyline om, at hun kun beskæftiger sig med den sagfaglige eller fagfaglige del af opgaveløsningen. Færdighedsasymmetrien indebærer, at lederens viden giver lederen magt til at styre retningen for medarbejderens udfoldelse af sagen eller fagligheden. Således kan ledelsesrelationen mellem lederen som krystalkugle og medarbejderen som sagfaglig eller fagfaglig idet næppe kendetegnes som afspejlende for et praksisfællesskab, da de to hverken deler virksomhed eller repertoire. Medarbejderens virksomhed er det sag- eller fagfaglige, mens lederens er selve ledelseskonteksten og den nærmest forestående udvikling i organisationens omverden.

Midt i sin præsentation af medarbejderens positionering fortæller lederen (L8A1) om medarbejdens rolle i processen med at ”sikre input fra omverdenen”. I den efterfølgende uddybning forbinder han direkte medarbejderen til den tidligere positionering af lederen som ”krystalkugle” og argumenterer ud fra en storyline om, ”at det er jo medarbejderne, der er derude og snakke med alle vores borgere. Og i den forbindelse, der kan det jo være at man opfanger en masse signaler”. Her positioneres medarbejderen som udadvendt og med en forventning om, at kunne aflæse og prioritere i input fra omverdenen på baggrund af sin faglighed. Endvidere er hun forpligtet til at viderebringe dette input til organisationen. Lederen uddyber, hvordan det er en forventning, medarbejderen registrerer ”signaler” fra

omverdenen og, at man ”bærer med ind i organisationen”, så de kan rettes til. Gennem positioneringen følger også en forventning til, at medarbejderen har en vis grad af færdighedstilegnelse i forhold til ledelse, der positionerer hende tættere på en ekspertlederposition end en begynderlederposition.

Positionering af medarbejderen som krystalkugle skaber en alternativ ledelsesrelation med lederen, som i højere grad trækker på en storyline om, at *både* leder og medarbejdere forventes at kunne orientere sig og afkode konteksten for opgaveløsningen og bidrage til tilretning heraf. Samtidig viser de to forskellige beskrivelser af lederens og medarbejderens krystalkugleaktivitet, at de orienterer sig mod noget forskelligt. Hvor lederen orienterer sig mod at afkode og forudsige den politiske ledelse og fremtiden, så orienterer medarbejderen sig mod borgerne, kolleger, deres professionfæller, samarbejdspartnere og situationer, som de kommer i kontakt med i forbindelse med opgaveløsningen. Denne ledelsesrelation afspejler i højere grad et praksisfællesskab mellem leder og medarbejder med en større grad af personlig magtsymmetri, fordi den forudsætter en grad af gensidig berigelse og afhængighed i leder og medarbejders relation, eftersom det, de afkoder deles begge veje. Endvidere tegner der sig et billede af en fælles virksomhed om at udvikle en tidssvarende opgaveløsning, og endelig indikerer færdighederne til at interessere sig for, og kunne afkode, de kontekster, man befinder sig i, med et blik for strategisk opgaveudvikling, at de to har en grad af fælles repertoire, som de kan improvisere over i deres ledelsespraksis. Opgaveløsningen kvalificeres endvidere af, at leder og medarbejder aktiverer deres respektive praksisfællesskaber ud fra en sensitivitet, der tillader og opsøger input fra andre praksisfælleskaber i deres periferi. Ledelsesrelationen er illustreret nedenfor



7.1.2. Lederen som oversætter og medarbejderen som fagperson

En del af deltagerne i ledelsesrum B positionerer lederen som oversætter eller buffer mellem medarbejderens fagfaglighed og forvaltningens politiske ledelse. Denne positionering ligger lidt i forlængelse af den, der er beskrevet i foregående afsnit, hvor lederen positioneredes som krystalkugle og medarbejderen som fagfaglig, men i denne italesættelse fremtræder både relation og storyline anderledes og mere nuanceret, og derfor har jeg valgt at tildele et særskildt afsnit hertil.

Positioneringen af lederen som den, der oversætter for, hvordan medarbejderen kan udfolde sin faglighed, bygger på en storyline om, at lederen herigennem tilfører medarbejderen en viden og en fornemmelse for den organisatoriske kontekst. En medarbejder italesatte værdien af denne viden ved en pointering af lederen som en forudsætning for, at medarbejderen ”forstår” og ”kender” de rammer, der gælder for opgaveløsningen (Bilag 7, s. 4). Forudsætningsrelationen indebærer endvidere igen en personlig magtasymmetri mellem leder og medarbejder, fordi lederen råder over viden, som medarbejderen er afhængig af. Medarbejderen kan ”komme med sin faglighed”, men denne ikke altid er ”nok”, hvilket positionerer medarbejderens

faglighed som utilstrækkelig, og efterlader et behov for, at lederen gennem sin fastholdelse af forandringer kan tilføre noget andet. Samtidig tillægges lederen et andet udgangspunkt for at forme beslutninger end medarbejderen, hvilket kan så tvivl om deres fælles repertoire. Medarbejderen fortæller, at det ikke altid forholder sådan, at medarbejderen ”forstår” og ”kender” ”de rammer”, hvormed han henviser til ”det politiske” eller ”chefgruppen”. Medarbejderen italesættes ikke i forbindelse med en forventning om at skulle udvide sit repertoire til at ligne lederens, men nærmere om at afvente lederens oversættelse. Igen indikerer dette, at der er tale om kommunikation mellem aktører i to praksisfællesskaber eller eventuelt et overlap af praksisfællesskaber, hvis leder og medarbejder indgår i opgaveløsningen sammen.

Deltagene diskuterer ligeledes forskellige forventninger til dybden eller omfanget af lederens indblik i den faglighed, som opgaver eller processer indeholder. I sekvensen nedenfor er de ved at undersøge, om der er forskel på denne forventning i forhold til, hvilket team, man taler om.

FB1: *så behovet for om lederen er faglig leder eller ej er afhængig af hvilken faglighed teamet har. Er det sådan det er?*

M2B1: *jeg snakker ikke om det jeg (UH) leder ikke er faglig. Altså det er (…) det jeg snakker om om et team om de opgaver kan være så store og komplekse, at det kan være helt umuligt for en leder, og overskue det hele. Eller faglede inden for alle områder. Hvis der er nogen teams, der er sammensat af rigtig mange forskellige lovområder, eller et eller andet. Hvor andre teams måske er mere (…)*

L4B1: *men så er det vel også noget om og ha sådan en faglig viden på et eller andet niveau, altså. Altså man skal vel ha et fagligt overblik. Men ikke nødvendigvis en faglig dybde?*

M2B1: *nu kan du tage min teamleder for eksempel*

L4B1: *ja*

M2B1: *(…) vi sidder jo og taler meget omkring biologi og miljø og sådan noget. Og NAVN ved ikke noget om det overhovedet. Han er jo jo uddannet i noget helt andet jo. Ik? Men derfor er*

han jo en rigtig god teamleder alligevel. Fordi han så måske kan, vi kan komme med vores faglige begrundelse. Der er den og den og den løsning, og så har han indblik i, hvad chefgruppen eller politikerne, de vil sige til de forskellige løsninger. Og sådan noget. Altså hvor han jo ikke går ind i det faglige, men går ind i hvad for nogen konsekvenser har det i ting vi kommer frem til.

L4B1: men det det tænker jeg også på en eller anden måde er et fagligt overblik. Altså det er jo et eller andet. En forståelse af faglighed helt heroppe ikke? Uden at man er inde i paragraffer og sääh

M2B1: han kan jo ikke give os sparring i beslutningen (L4B1: nej nej nej) vi træffer og det er der jo mange teams man godt kan jo.

L4B1: ja ja jo (Bilag 7, s. 8)

Lederen og medarbejderen er her i gang med af forhandle positioneringen af lederen i forhold til medarbejderen og dennes faglighed. Det, de diskuterer her, er om den relation leder og medarbejder har indebærer at lederen bliver en del af det praksisfællesskab, som medarbejderens faglighed tilhører, ved at dele fagligt engagement, virksomhed og repertoire med medarbejderen. Denne storyline afviser de begge. Lederen (L4B1) fremhæver en forventning om at skulle have ”en forståelse af faglighed helt heroppe ikke? Uden at man er inde i paragraffer”. Medarbejderen udfordrer først denne med argument, at lederen ikke kan give ”sparring i beslutningen”, hvormed han henviser til den faglige afgørelse. Denne storyline tilslutter lederen sig med et ”ja ja jo”. Her positioneres lederen i periferien af det praksisfællesskab, som medarbejderen forbindes med, når de taler om opgavefaglighed. Samtidig er det ligeledes interessant, at medarbejderen italesætter relationen til lederen som positiv, på trods af dennes manglende faglige repertoire. Her fremhæver medarbejderen i stedet, at relationen til lederen handler om, at denne har ”indblik i, hvad chefgruppen eller politikerne, de vil sige til de forskellige løsninger”, og dermed kender konsekvenserne af de løsninger, som medarbejderen trækker på sit faglige repertoire til at konstruere. I denne positionering af lederen fremstår ledelsesrelationen som en slags grænsefællesskab, hvor leder og

medarbejder deler fælles engagement i opgaveløsningen, der fungerer som deres fælles virksomhed. I og med, at lederen har ”fagligt overblik” er der delvist et fælles repertoire mellem leder og medarbejder i grænsepraksisfællesskabet.

Inden medarbejderen (M2B1) begynder at tale om sin egen leder, har han fremsat en mere generel storyline, som også fremstår hos andre deltagere. Denne storyline centrerer sig om, at der er forskel på, hvilken grad af fagligt overblik lederen skal have i de forskellige teams, samt at denne forskel hænger sammen med graden af kompleksitet i teamets opgaveområde. Eksempelvis tages den op af en anden leder (L1B1), som pointerer, at der er forskel på forventningerne til de forskellige teams, men han udvider spørgsmålet om forskellen mellem forventninger til lederens faglige overblik til også at afhænge af graden af politisk opmærksomhed, der rettes mod teamets opgaveløsning.

L1B1: jamen det tror jeg i høj grad, det vil (FB1: ja) eh også fordi at der bliver stillet forskellige krav også til de forskellige teams. Og det er meget forskelligt, hvad L2B1s team laver og hvad mit team laver. og eh hvor meget politisk opmærksomhed (L2B1: mm) på L2B1 team og mit team. Så den rolle, jeg har som teamleder må også være meget afhængig af, hvad kan man sige, det der forventninger, der kommer fra omverdenden, altså det input, der kommer altså det er helt klart at når, når vi har nogen sager på vores øh udvalg, så er der også en forventning om at, når jeg sidder og fremlægger sagen her, så kan jeg også svare fagligt. Nogen gange så forventer de også selvfølgelig, at NAVN (direktør) kan svare fagligt. Han er faktisk den allerbedste sagsbehandler, men det er så noget helt andet

(nogen griner)

L1B1: (…) Altså der er også forventninger til ham ikke også. Og det er der også til chefen. Altså der er de der forventninger. Politiske forventninger til at man i en eller anden udstrækning har noget faglighed. Så derfor er man også nødt til at og ha den faglighed. At man kan ikke sådan smyge sig udenom. Man kan man er nødt til også og vide, hvad det er, det handler om (Bilag 7, s. 9)

Lederen fortæller, at forventningerne til hans faglige overblik eksempelvis aktualiseres, når han befinder sig i i situationer, hvor hans team har ”nogen sager på vores øh udvalg”. Hermed opstår behovet altså i relation mellem lederen og forvaltningens politiske ledelse. Han udbreder endvidere denne relation til ikke kun af omfatte lederne, men til ligeledes at henvise til cheferne og forvaltningsdirektøren. Selvom deltagerne griner af kommentaren om, at forvaltningens direktør forventes at kunne svare fagligt, så fastholder lederen (L1B1) efterfølgende storylinen. Hermed positionerer han lederen og medarbejderen i en slags afhængighedsrelation, hvor det nu er lederen, der er afhængig af et fagligt overblik, og hermed en del af medarbejderens faglige repertoire eller magtplatform, for at kunne performe i andre ledelsesrelationer.

En anden medarbejder byder ind med et perspektiv, der er med til at forme storylinen om en mere gensidig afhængighed mellem leder og medarbejder i grænsepraksisfællesskabet.

> *M3B1: så selvfølgeligt har han fagligheden. Men jeg tænker, som medarbejder, er det ikke L1B1s faglighed, jeg efterspørger. Jeg efterspørger dialogen. Er jeg i rigtige retning? Holder der i forhold til det politiske niveau? Jeg efterspørger: hvad sker der ude i verden? Ikke at jeg ikke må ikk selv ved det, en hvordan smitter det af, på den måde, vi skal arbejdet, her i kommunen. Eh det er der, min ledelse eh kommer og fortæller nu skal vi lige køre lidt i den der retning. Sådan oplever jeg det.*
>
> *FB1: ja. Der var noget med nogen rammer her. Lederen kender nogen rammer*
>
> *M3B1: ja. (Bilag 7, s. 9-10)*

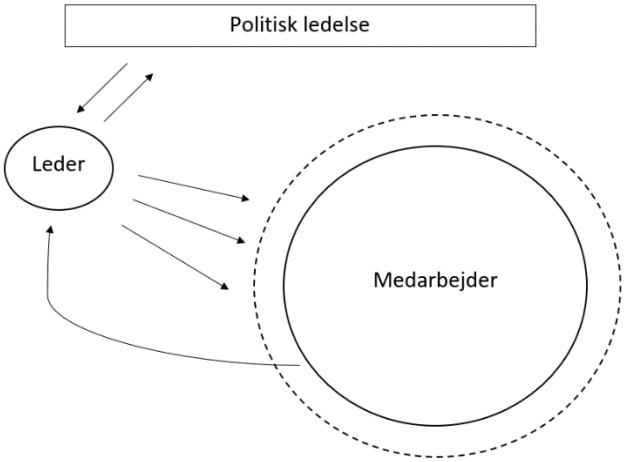
I sekvensen ovenfor fremhæver han, at lederens faglige overblik ikke er så vigtigt for ham, som det er for lederen. Forskellen i de to perpektiver kan indikere, at lederens grad af indsigt i fagligheden i højere grad er nødvendig i relationen til den politiske ledelse frem for i relationen til medarbejderen.

Medarbejderen italesætter lederen på en måde, der fremhæver dennes personlige magt, i kraft af en slags monopol på ”hvad sker der ude i verden”. Igen positioneres lederen som en slags oversætter på en måde, der minder lidt om krystalkuglemetaforen i første afsnit. Medarbejderen udbygger med en positionering af sig selv, der mest af alt virker som en afstandstagen fra kun af være fagfaglig, fordi han hurtigt følger op med kommentaren ”Ikke at jeg ikke må ikke selv ved det”. Hermed minder hans underliggende storyline mere om den, der ses i positioneringen af medarbejderen som krystalkugle. Samtidig præciserer han, at hans behov i relation til lederen er ”dialogen” og at vide: ”hvordan smitter det af, på den måde, vi skal arbejde, heri kommunen”. Hermed forstærker han positioneringen af lederen som oversætter.

Dialogen positioneres som platform for, at medarbejderen kan undersøge: ”Er jeg i den rigtige retning? Holder det i forhold til det politiske niveau?” eller ”Hvad sker der ude i verden?”. Dette indikerer en afhængighed af lederens færdigheder til oversættelse og en forventning til lederen om at have forståelse for de praktiske konsekvenser af fagligheden. Jeg lægger også mærke til, at den leder, der fortæller om nødvendigheden af faglighed, knytter denne nødvendighed til det politiske niveau, og ikke til eksempelvis teamet. Lidt senere i samtalen uddyber han med henvisning til sin medarbejders udtalelse, at lederrollen handler om at ”kommunikere nogle politiske holdninger ned. Øh til medarbejdere og sådan noget” (Bilag 7, s. 5), hvilket kan ses som udtryk for genkendelse af den forståelse, som medarbejderen udtrykker.

I ledelsesrelationen mellem lederen som oversætter og medarbejderen som fagperson trækkes stadig tråde til den tidligere positionering af medarbejderens som krystalkugle. Her er det storylinen om medarbejderens opmærksomhed udadtil dog mindre markant end i foregående afsnit. Ledelsesrelationen kan her kendetegnes ved, at lederen forventes at mestre afkodning og oversættelse af den politiske og organisatoriske kontekst til medarbejderen, som så kan anvende dette input til at

forme sin faglighed. På den måde påvirker lederen medarbejdernes praksisfællesskab som led at forme deres forståelse af opgaver (virksomhed). Hermed former de ligeledes den minimale struktur, som den skal løses med udgangspunkt i (repertoire). Samtidig har lederne deres eget praksisfællesskab, som dog er afhængig af interaktion og meningsforhandling med medarbejderne for at kunne tilfredsstille den politiske ledelse. Her forventes ikke umiddelbart, at medarbejderen skal udvise ledelsesfærdigheder selv. Ledelsesrelationen er illustreret nedenfor.



7.1.3. Leder som rammesætter og medarbejder som fagperson med ledelsesmodspil

Storylinen om lederens betydning for de rammer, der formes omkring medarbejderens opgaveløsning, trådte også frem i ledelsesrum A. Her positionerede deltagerne dog lederen anderledes og med en større strukturel og personlig magt end i foregående afsnit. I sekvensen nedenfor refererer en leder fra den diskussion, der foregik i hans gruppe.

L3A1: vi har jo diskuteret frem og tilbage. Og vi kom lidt sent i gang, men jeg synes, vi kom godt i gang. Men en leders roller, der er jo og sætte rammerne. øhh være rollemodel. Og man sætter nogen tydelige mål. (Bilag 6, s. 27-8)

Lederen lægger her ud med at positionere lederen som den skal ”sætte rammen”, hvilket han gennem adverbiet jo, legitimerer med en selvfølgeliggørelse. Herigennem udøver han en diskursiv magt til at lukke ned for en eventuel udfordring af positioneringen. Positioneringen kalder på en modposition til medarbejderen, der kendetegnes af, at hun ikke sætter rammerne, men agerer indenfor de rammer, som lederen har sat. Han udvider kort efter positioneringen med, at lederen skal være rollemodel, hvilket virker samstemmende med den forrige gruppe i samme ledelsesrum (se afsnit 7.1.1.). Hertil kommer en forventning om, at lederen skal sætte nogle ”tydelige mål”, hvilket jeg ser som en uddybning af storylinen om, at lederen har magt til og forventes at sætte rammer. I denne positionering levnes medarbejderen umiddelbart plads som fagperson, der skal agere inden for nogle rammer, som lederen har bestemt, hvilket minder om den ledelsesrelation, der er beskrevet i foregående afsnit (7.1.2.). I modsætning til den foregående ledelsesrelation italesættes lederen her med en større magt til at påvirke rammesætningen end som oversætter af politiske dagsordener.

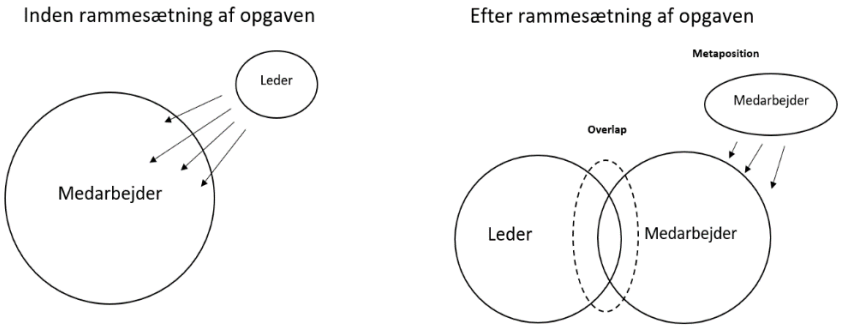
Denne positionering af lederen fastholdes, men lidt senere i samme ledelsesrum begynder deltagerne at dele nogle eksempler på, hvornår medarbejdere kan deltage i ledelse. I sekvensen nedenfor eksemplificerer en leder, hvori ”den der forskel” (underforstået: mellem leder og medarbejder”) består med udgangspunkt i en kompliceret opgave, de har skullet løse i hans team.

L1A1: ja jeg kan godt prøve og ta et eh fra en af mine medarbejdere, som så ikke er her (…) lige nu ikke eh. Vi har (…) en masse uregistrerede boliger, som potentielt er ulovlige. Eh og sådan noget eh, der er ulovligt eh de kan være meget svære og få passet ind i en eller anden paragrafstruktur. Og det kan være rigtig svært og løse. Og der har jeg som leder så sat en retning og nogen rammer. Men indenfor de rammer, der bevæger medarbejderne sig i høj grad og tar ansvar og handler øhh

> *bringer sig ud på kanten af af de her rammer ind imellem og og prioriterer nogen paragraffer højere end andre for at få tingene til og mødes i den der retning og så tar medarbejderne jo stor medledelse. øhh for at få det der til og lykkes. Og tar nogen beslutninger, som sagtens kunne være nogen, der måske sku i et øh i et tidligere eller andet perspektiv ville være nogen, så nu sætter vi os omkring et bord, og så skal jeg ha din opbakning til det der. (Bilag 6; s. 9-10)*

Lederen (L1A1) fortæller om en udfordring med potentielt ulovlige ”uregistrerede boliger”. Han forklarer, at han har sat rammer for sine medarbejderes opgaveløsning, og han supplerer med henvisning til paragraffer. Denne positionering af lederen indebærer en asymmetrisk relation til medarbejderen, både i forhold til forventninger til ledelsesfærdigheder og strukturel/personlig magt. Herefter bevæger samtalen sig mod en udforskning af, hvordan leder og medarbejder så positionerer sig *efter* rammerne er sat. Her opridser han, hvordan situationen udfordrer, fordi det er svært at passe en løsning ind i ”en eller anden paragrafstruktur”. Her positionerer han medarbejderen som deltager i ledelse på baggrund af en storyline om, at denne ”tar ansvar og handler”, ”bringer sig ud på kanten”, ”prioriterer” og ”tar nogen beslutninger”. Ledelsesrelationen italesættes her i en relativ symmetrisk relation mellem leder og medarbejder, både hvad angår strukturel og personlig magt og hvad angår færdigheder til at ”få tingene til at mødes” og ”lykkes”. Lederen positionerer endda med medarbejderen som i stand til at udbede sig lederens opbakning til de løsninger hun er kommet frem til, og friheden til at udfolde og prioritere i rammernes elementer. Hermed tilføres medarbejderen en platform for at udøve ledelsesfærdigheder og levere modspil til lederens rammesætning. Denne mere symmetriske ledelsesrelation afspejler i højere grad end før en sammensmeltning mellem leder og medarbejderes praksisfællesskab (overlap), hvor både leder og medarbejder deltager i meningsforhandling af den fælles virksomhed, der er beslutninger. Her fungerer den retning, som lederen har sat, som en del af det fælles repertoire.

Ledelsesrelationen er illustreret nedenfor med en skelnen mellem relationen *inden* rammerne for opgaven bliver sat og *efter* rammerne for opgaven er blevet sat. Som det ses af figuren, indikerer den første relation en perifær kontakt mellem leder og medarbejders adskildte praksisfællesskaber, mens den anden indikerer, at leder og medarbejder udvikler et overlap mellem deres praksisfællesskab, der manifesterer sig efter, at rammerne for opgaven er sat.



7.1.4. Forskellige ekspertområder for leder og medarbejder

Den sidste ledelsesrelation, der forbindes med perspektiver på opgaveløsning, er en relation, hvor både leder og medarbejder positioneres som eksperter, om end på hvert deres område. Som det også har været indikeret i de foregående afsnit, positioneres lederens ud fra en storyline om lederens orientering mod det politiske organisatoriske niveau, mens medarbejderen positioneres ud fra en storyline om en orientering mod den faglige del af opgaveløsningen. Den grundlæggende forskel mellem de foregående ledelsesrelationer og denne er, at vi her ser en større adskillelse af lederen og medarbejderens ansvars- og færdighedsområder, og samtidig afspejler denne relation et sprogligt udviklende fællesskab (gensidigt engagement)

om kvalificering af den viden (fælles repertoire), som deltagerne anvender som grundlag for beslutninger og opgaveløsning (fælles virksomhed).

I sekvensen nedenfor fortæller deltagerne om, hvordan leder og medarbejdere er forpligtigede til at informere hinanden.

> *L3A1: Så er det igen, at ligesom at lederen skal informere, så er det også medarbejderens pligt og melde tilbage om nogen forskellige ting. Men det er ikke mindst også lederens opgave og informere omkring de opgaver, der er kommet ind. Hvordan får vi dem løst? og så kan medarbejderen informere tilbage og sige. Jamen var det ikke smart, hvis vi gjorde sådan? Så man også er med på den vogn. (…) relation. (…) leder og medarbejder. Altså der skal selvfølgelig være noget tillid. Og der skal være noget dialog. (…) imellem de to parter. Der er ingen ledelse uden kommunikation (Bilag 6; s. 27)*

Igen ser vi eksemplificeringen af lederens informationsforpligtigelse som ”informere om de opgaver, der er kommet ind. Hvordan får vi dem løst”. Her ses paralleller til positioneringer af lederen som både krystalkugle, oversætter og rammesætter, fordi det forudsættes, at lederen har en viden eller fornemmelse, som medarbejderen ikke har. Omvendt fremhæver lederen, at medarbejderen har ”pligt til at melde tilbage om nogen forskellige ting” og han eksemplificerer med, at dette kunne tage form som ”Jamen var det ikke smart, hvis vi gjorde sådan?”. Her trækkes paralleller til en positionering af medarbejderen som fagperson eller som krystalkugle, der er forpligtet til at tage det, hun afkoder med tilbage til organisationen. Det står her centralt, at leder og medarbejder har en kvalificeret vurderingsevne til at byde ind med, hvad de opfatter som vigtigt.

I samme ledelsesrum fortæller en leder om, hvordan hendes gruppe særligt havde diskuteret deres forventning til medarbejderen om at udvise handlekraft. Igen kommer forskellen mellem lederens og medarbejderens ekspertiseområder til syne som en underliggende storyline.

> *L3A1: (…) men det L4A1 gerne vil ind på, tror jeg, det er, at det er vigtigt, at en medarbejder gør noget frem for og ikke og gøre*

noget. Fordi at det kan godt være at det som medarbejderen har gjort, at det er forkert. Men. Så må man så få at vide bagefter, at det var nok ikke lige helt smart det der, du gjorde. Men jeg synes, det er bedre, at en medarbejder gør et eller andet. I stedet for at lade tingene stå til (…)

FA1: *for og træffe de beslutninger. Gad vide, hvorfor de ikke bliver truffet, tænker jeg. Har det måske noget at gøre. Har det det kan godt have noget at gøre med, at medarbejderen ikke ser det som, at det er målet. Eller det plejer jeg ikke. Jeg gad vide, kan det være nogen andre ting, som gør, at man ikke føler sig i stand til at tage den beslutning? Og så tænker jeg, ha, hvis jeg så skal prøve at give et bud på det, så skal er. Så kan en af barriererne være, at man ikke har. Man ikke ved det, man skal vide. Altså at man ikke har en fornemmelse for, hvad skal jeg være opmærksom på her, når jeg skal træffe den beslutning? Ka det være et en har det nogen gang på jord?*

L7A1: *altså vi havde faktisk inde over og det der med at hvem er det af os, der har hvilket overblik? Altså og som hænger sammen med ansvar. Også altså såeh som også ka ka gå op og ned ikke? Og ja. Hvem skaber det overblik?*

FA1: *mm og hvem har ansvar for at ha det overblik.*

C1A1: *og der er vi forskellige. Der snakkede vi om at der har vi en forskelligt ansvar. Altså der må man forvent at jo højere, man kommer op i hierarkiet, jo større et landskab ser man. Men at medarbejderen skal have et meget detaljeret overblik, lige på sit eget område. Det vil sige så man hele tiden udvider horisonten, jo højere man kommer i hierarkiet (Bilag 6; s. 24-5)*

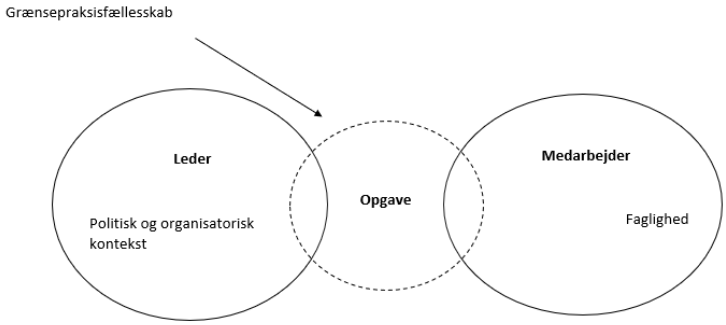
I sekvensen aktualiserer lederen problematikken med manglende handlekraft hos medarbejderen, og opstiller hermed en mindre (ikke-handlekraftig) og en mere (handlekraftig) attraktiv positionering af medarbejderen. Jeg vælger at udfordre storylinen ved at opfordre lederen til at eksplicitere, hvad der kunne bevirke at medarbejderen fremstår mindre handlekraftig. Her uddyber en anden leder (L7A1) med en alternativ storyline, der nuancerer positioneringen af den mindre handlekraftige medarbejder. Her kæder hun handlekraften sammen med nøgleord som ”overblik” og ”ansvar”. Kort efter supplerer en af cheferne med endnu en

nuancering, der kobler forskelle i ansvar til forskellige strukturelle magtpositioner i det organisatoriske hierarki. Disse hierarkiske positioner kædes endvidere sammen med, at aktører med forskellig strukturel magt forventes at kunne se forskellige landskaber, samt at en bevægelse mod større strukturel magt indebærer en proportionel udvidelse af ”horisonten”. Kort efter fortsætter den leder (L7A1), der supplerede med nøgleordene om ”overblik” og ”ansvar”, som hun nu kobler til en nødvendighed.

> *L7A1: at at der er også noget, der gør, at man er nødt til og ha det her forskellige overblik. Fordi eller så var det jo ikke nødvendigt og ha dem. Altså så var det ikke nødvendigt at ha teamledere eller ha chefer. Eller eller altså at der er de her forskelle i niveauerne. (…) hvis ikke også at der er et (…) overblik (Bilag 6; s. 25)*

Her tilfører hun legitimitet til storylinen om forskelle i forskellige strukturelle magtpositioner ved at argumentere for, at forskellene giver mulighed for forskellige overblik. Samtidig betyder mødet mellem leder og medarbejdere, kan kvalificere praksis i det grænsepraksisfællesskab, der opstår mellem dem omkring opgaven. Kvalificeringen sker fordi det landskab, de kan se, bringes ind i det fælles repertoire, der opstår omkring opgaveløsningen, hvilket fungerer som deres fælles virksomhed. Forholdet er illustreret nedenfor.

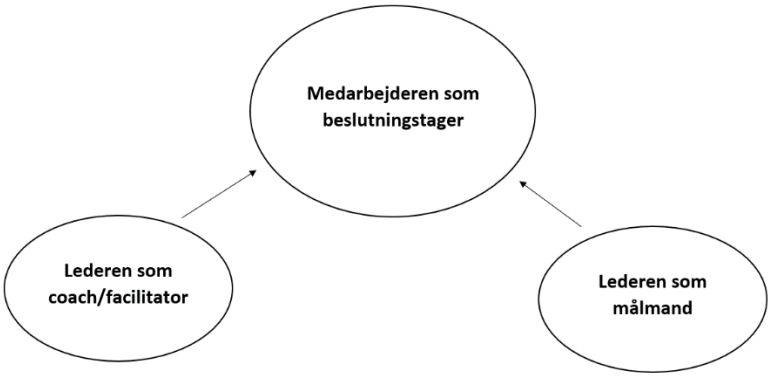
Leder og medarbejders forskel i overblik



Lederen og medarbejderen har altså forskellige perspektiver på opgaveløsningen, men beslutter i fællesskab, hvordan opgaverne skal løses. Medarbejderen bidrager med faglighed og lederen med ledelsesperspektivet ud fra sin evne til at gennemskue og oversætte det politiske og organisatoriske landskab.

7.2. Medarbejderen som beslutningstager

I begge ledelsesrum i denne runde talte deltagerne en del om medarbejderen som beslutningtager. Nedenfor har jeg samlet sekvenser i to underafsnit, der gennemgående fremstiller deltagernes overordnede positionering af medarbejderen, men med forskellige nuancer. Til de forskellige nuancer i postioneringen af medarbejderen som beslutningstager ses varierende positioneringer af lederen, hovedsageligt ud fra en storyline, om, at disse positioner er befordrende for, at medarbejderne kan og tør træffe beslutninger.



7.2.1. Lederen som coach eller facilitator og medarbejderen beslutningstager

I den første type af ledelsesrelation, hvor medarbejderen positioneres som beslutningstager, positioneres lederens som en coach eller facilitator for medarbejderen. Nedenfor følger en række eksempler på, hvordan positioneringen

af lederen som coach eller facilitator illustrerer en relation til medarbejderen, som den, der behøver eller søger lederen gennem støtte eller coaching.

I en stor del af samtalerne i begge rum knyttes lederens rolle til beslutningsprocesser som en slags coach eller støtte, der trækkes ind, hvis noget bliver svært, uigennemskueligt eller komplekst. Særligt diskuterer deltagerne her, hvornår opgaver kan uddelegeres eller må være genstand for samarbejde mellem leder og medarbejder. I disse samtaler indikeres det hermed, at uddelegering og samarbejde mellem leder og medarbejder afspejler to forskellige typer af ledelsesrelationer.

I ledelsesrum B fortæller en medarbejder om hendes oplevelse af relationen til hendes leder, som hun positionerer som en, der giver hende ”støtte” til at udøve ledelse over sig selv.

M1B1: *(…) Jeg har en leder. L2B1. Men jeg er også en leder til mig selv. For at løse nogen opgaver og ta nogen beslutning. Og jeg vil være godt eller dårlig for mig. Så du skal også kunne være leder for dig selv*

FB1: *(…) Og være leder for dig selv.*

M1B1: *ja. Være være din egen leader. (…)*

(…)

L2B1: *jamen vi talte lidt om at (…) det kan det kan også være svært med og M1B1, hun er forholdsvist ny i vores organisation. Og (…). Så så det tar tid og ligesom vide, hvordan man leder sig selv. (…) ikke ikke også? Det er noget, ja. Det kommer ikke fra dag et. Man ska lære hinanden og kende og M1B1 hun skulle vide, hvornår jeg ligesom forventer og være med (…) og hvornår hun selv kan køre, ikke også? Så det er noget med tiden. Det tager tid, sådan noget. (…) vi skal lære hinanden og kende (…)*

FB1: *så det er noget. M1B1 skal lede sig selv. Og du er også leder. Memn hvad er det så i gør sammen? Hvis det er noget i gør sammen? I må gerne udfordre det jo.*

L2B1: *ja*

FB1: *det er jo ikke det er jo ikke sikkert, du synes, det er det.*

L2B1: *jeg synes sådan. Nej undskyld ja.*

M1B1: *jeg tænker på, ha han hjælper mig. Han støtter mig for eksempel, hvis jeg har nogle udfordringer med jeg ikke forstår, hvad skal jeg gøre. Så han er min leader. Nogen gange. Og bagefter. Jeg leder mig selv. Så jeg har en leader, så det betyder rigtig meget, fordi de er meget goe. hvis jeg har et spørgsmål, så spørger jeg L2B1, fordi han kan hjælpe mig. Selvfølgelig. Og bagefter de gir mig tillid. Og selftillid. Også siger jeg okay. (UH) eller jeg er i stand til og blive min egen leader. Men selvfølgelig han er. Først og fremmest min leder (Bilag 7; s. 2)*

Som i både karakteristikken af leder og medarbejder ovenfor italesætter medarbejderen en deling af ansvar, hvor hun ”har en leder. Men jeg er også en leder til mig selv”. Den måde, hun er leder for sig selv, uddyber hun med, at hun skal løse opgaver og træffe beslutninger, hvilket er sammenfaldende med karakteristikken en ledelsesrelation til en leder, der positioneres som coach. Lederen (L2B1) supplerer med en kommentar om, at praksissen med at ”lede sig selv” kan være svær, hvis man er ”ny i vores organisation”, hvilket giver indtryk af, at han ser denne praksis som særligt knyttet til forvaltningen, enten pga. praksisformen eller behovet for kendskab til konteksten og situationsbestemte træk i forvaltningen. Han forklarer, hvordan det kræver ”tid”, og at ”Det kommer ikke fra dag et”, og han betinger udviklingen af praksissen med nødvendigheden af, at man skal ”lære hinanden og kende”, hvilket han gentager 2 gange. Denne nødvendighed knytter han til en forudsætning om tid for, at denne udvikling kan foregå. Hermed indikerer hans kommentar yderligere en forståelse af en ledelsesrelation, hvor medarbejderens position som beslutningstager indebærer en forventning om udvikling af kompetence til at vurdere situationsspecifikke træk, og på baggrund heraf vide, ”hvornår jeg ligesom forventer og være med, og hvornår hun selv kan køre”.

Da jeg spørger ind til en uddybning af, hvad det er, de gør sammen, hvis medarbejderen leder sig selv, fremhæver medarbejderen lederens handlinger om,

at ”han støtter mig” og ”han kan hjælpe mig”, hvis der er noget, hun ”ikke forstår”, hvilket både betegner en lederadfærd, men også et medarbejderbehov. Hendes italesættelse afspejler, ligesom ved ovenstående positionering af lederens som coach, en forventning om, at medarbejdere kan trække på lederen, hvis der er noget, de ikke kan gennemskue. Positionen nuanceres dog her med en italesættelse af, at omfanget og intensiteten af lederens støtte og hjælp skal doseres i forhold til medarbejderens kompetence til at vurdere, ”hvornår hun selv kan køre”. Hun uddyber endvidere, at hendes leder viser, eller ”giver mig tillid”, som samtidig giver hende ”selftillid”, og styrker hendes opfattelse af, at ”jeg er i stand til og blive min egen leader”. Her ses en yderligere uddybning af forventningerne til lederens kompetencer i relationen til medarbejderen som beslutningstager, da hun herigennem beskriver lederens betydning for udviklingen af hendes identitet som medarbejder i forvaltningen.

Lederens betydning for medarbejderens udvikling af beslutningskraft ses endvidere i nedenstående sekvens, hvor en medarbejder (M1B1) i ledelsesrum B pointerer, at hendes relation til lederen præges af en gensidig forpligtigelse, der bliver aktuel, når medarbejderen skal træffe beslutninger omkring opgaver, der ikke er rutine.

M2A1: men det er heller ikke sikkert, lederen skal være inde over det. Altså

M1A1: nej.

M2A1: (…) Der er jo forskellige opgaver eh til ledelsen, alt efter, hvad det er for nogle opgaver, man sidder med.

FA1: ja?

M2A1: Fordi det kan jo være nogen ting som der bare kører på rygraden, og dem har man aldrig lederen inde over,

FA1: mmhmm

M2A1: men det kan jo også være at udviklingsmæssigt, altså coaching-delen i det. Som ehh og de der føler jeg i hvert også som medarbejder, der er man også nødt til selv og gi, hvis det er sådan og sige at eh det har jeg brug for, det her. Så den

> *samspil mellem at eh at eh at lederen ligesom leder medarbejderen og den omvendte lige og beder om at få det. Det synes jeg i hvert fald også har en stor betydning (Bilag 6; s. 4)*

Den gensidige forpligtigelse i coachingrelationen karakteriseres altså af, at lederen positioneres som den der ”leder medarbejderen”, hvilket ikke her præciseres nærmere. Endvidere positioneres medarbejderen som forpligtet til ”selv og gi” og bede om det, hun har brug for hos lederen. Denne coachende relation, hvor medarbejderen indgår i et ”samspil” med lederen forbindes med en situation, som medarbejderen henviser til som ”udviklingsmæssigt”. Dette følges op med en beskrivelse af ”coaching-delen”, hvilket indikerer, at det er medarbejderens udvikling, hun henviser til. Den situation, der aktualiserer en ledelsesrelation, hvor lederen positioneres som coach og medarbejderen som beslutningstager italesættes altså som en situation, hvor medarbejderen skal udvikle sig. Af sekvensen får vi yderligere information om begrænsningerne for denne ledelsesrelations aktualitet, fordi medarbejderen (M2A1) sætter den som modsætning til en situation, hvor det, hun skal lave ”bare kører på rygraden”. I eksemplet ses også, hvordan positioneringen af lederen som coach eller facilitator skaber en relation til medarbejderen, som én, der befinder sig på usikker, ustabil eller ukendt grund.

Storylinen understøttes af en af lederne, der improviserer videre over begrebet om ”samspil” som en minimal struktur.

> *L4A1: ja. Samspil det synes jeg nemlig er et rigtig rigtig godt ord lige her tror jeg. Altså jo bedre man spiller sammen omkring de her ting, både leder og og og eh*
>
> *L5A1: personale?*
>
> *L4A1: ja. Så tror jeg simpelthen bare, at man kan nå at blive tydelig (UH). (…) at det er sådan et fælles et fælles goal man har. Fordi så kan man sige at ellers så hjælper man hinanden. Og så kan man sige, at der er jo også nogen ting, man ikke skal blande sig i. Og der er jo også nogen ting, som du (henvendt til medarbejder) ikke blander dig i og som lederen ikke behøvs og blande sig i. Det ved man godt, det kører. Hvor det er*

vigtigt med det der samspil, når der så kommer noget nyt, så får man en god sparring om det og så kommer man videre med det. Og det tror jeg, det er enormt givtigt begge steder jo. Altså det løfter begge steder. At man i fællesskab finder de her løsninger og så så er det jo også at man bliver et team, på et eller andet tidspunkt, og så er man sammen om tingene. Det tror jeg samspil, der er jo et dejligt ord, synes jeg (Bilag 6; s. 4-5)

Lederen udvider medarbejderens storyline om at det er lederen, der hjælper medarbejderen, ved at fortælle om samspilsrelationen som noget, der ikke kun rummer gensidig forpligtigelse, men ligeledes et gensidigt udbytte. Hvor medarbejderens storyline positionerede leder og medarbejder i en asymmetrisk relation, hvad angår magt og færdigheder, så synes lederen at nærme sig en mere jævnbyrdig fremstilling af relationen. Denne fremstilling positionerer i højere grad lederen og medarbejderen som sparringspartnere med udgangspunkt i et forskelligt perspektiv på fælles ærinde.

I nedenstående sekvens skelner deltagerne igen mellem, hvilken ledelsesrelation, der kræves i situationer med rutineopgaver og situationer med nye, eller mere komplekse opgaver, der involverer flere forskellige fagområder eller teams.

L6A1: *erfaring spiller også meget ind*

FA1: *ja?*

L6A1: *i netop lige der ikke?*

FA1: *erfaring?*

L6A1: *ja.*

FA1: *ja*

L6A1: *Altså det der med at lederen han behøvs ikke at være med inde over alt. At når først folk de har erfaring med det så kan man sige at så ligger det også på rygraden, ligesom NAVN siger ikke altså? Og så behøver lederen ikke altid og vide at nu har jeg også lige gjort og*

FA1: *altså erfaring med ehmm opgaveløsning?*

L6A1: ja lige netop

FA1: ja (…) ja så en erfaring som rutine? Altså jeg kender. Jeg har gjort det her før så jeg kan gøre det igen

L6A1: jeg ved hvad jeg har med at gøre ikke? (Bilag 6; s. 5)

Deltagernes storyline er her næsten identisk med den, der fremsættes af medarbejderen i foregående eksempel (M2A1). Her tilfører deltagerne igen til storylinen, at der ikke er behov for den coachende eller faciliterende leder, hvis det drejer sig op opgaver, som medarbejderen har erfaring med, hvilket de forbinder med de rutinebaserede opgaver, hvor medarbejderen ved, hvad hun ”har med at gøre”. Hermed kan også udledes om den situation, hvor relationen til den coachende eller faciliterende leder bliver aktuel, handler om, at medarbejderen *ikke* (helt) ved, hvad *hun* ”har med at gøre”.

For at undersøge forskellen mellem relationens aktualitet i den kendte og den mindre kendte opgavesituation vælger jeg at foretage en lidt skarp spejling i form af en parafrasering af deltagernes storyline. Her tester jeg det jeg ser som deltagernes storyline om, at ledelsesrelationen ophører, hvis medarbejderen skal træffe beslutninger i en kendt opgavesituation. I sekvensen nedenfor ses deltagernes umiddelbare reaktion på min udfordrende spejling.

L7A1: jamen jeg synes da stadig, man har behov for ledelse. Man har jo stadig behov for noget anerkendelse. Man har stadig behov for noget noget backup. Øhh selvom det er nogen opgaver, man kan og så videre så har man jo stadig brug for at der står nogen og anerkender at det er okay.

FA1: okay

L6A1: nu for eksempel ved mig at jeg deler jo opgaverne ud (…) og folk de møder ind ved mig hver morgen og så snakker vi om de de ting der der er udført. Og så selvom det er nogen ting man har på rygraden så får jeg stadigvæk at vide, at den her opgave den er udført og der var lige de og de ting ikke også hvis der er et eller andet og måske skal se til og så

FA1: så det er også ledelse det der sker der

L6A1: ja. Og og der har vi det også det der samarbejde med sine folk

FA1: ja. (UH) L8A1?

L8A1: jamen jeg tænker også at de der rutineprægede opgaver, selvom man kan sige lederen kan trække sig tilbage og sige at nu er der en medarbejder, der kører med det, så vil der altid være behov for en eller anden opfølgning sådan løbende. Fordi jeg tror ikke på, at der er nogen opgaver, der er så statiske (L4A1: nej nej) at det slet ikke er nødvendigt at skulle skifte spor på et tidspunkt. Eller ha en snak om hva hva er det for en retning, vi skal ha. Så så jeg tror helt sikkert at på trods af opgaver, der kan løses meget selvstændigt, så er det nødvendigt at der står en bagved som er klar til at ta den dialog.

L4A1: mmhmm (Bilag 6; s. 5-6)

Fire ledere reagerer relativt hurtigt på min spejling, alle med en nuancering af, at den kendte opgavesituation ikke indebærer et ophør af ledelsesrelationen. Den første leder (L7A1) nuancerer med, at den kendte opgavesituation stadig indebærer behov for ”anerkendelse” og ”backup”, hvilket han attribuerer til lederen, og hvilket primært henviser til et behov, der opstår hos medarbejderen *efter* opgaven er udført. Den anden leder (L6A1) nuancerer storylinen med en fremhævning af, at det er vigtigt, at der sker en koordinering og kommunikation mellem leder og medarbejder, selvom det drejer sig om opgaver, der ligger på ”rygraden”. Han slutter af med at eksemplificere at kommunikationen kan tage form af ”den her opgave den er udført og der var lige de og de ting ikke også”, hvilket henviser til en kommunikation, der, i tråd med nuanceringen fra den første leder, foregår *efter* opgaven er løst. Den tredje leder (L8A1) byder eksplicit ind på storylinens præmis om, at medarbejeren ikke har behov for lederen i forbindelse med en mere kendt opgavesituation. Han nævner at kommunikation mellem lederen og medarbejdere ligeledes skal foregå som ”en eller anden opfølgning sådan løbende”. Hermed henviser han til en aktiv kommunikationsrelation mellem leder og medarbejder, også *inden* opgaven er udført. Han præciserer denne kommunikationsrelation ved at koble den til en aktualitet i forbindelse med at ”skulle skifte spor på et tidspunkt”

eller for at ”ha en snak om hva hva er det for en retning, vi skal ha”, hvilket indikerer en relativt jævnbyrdig og symmetrisk relation mellem leder og medarbejder både hvad angår magt og kompetence. Han fastholder, at medarbejderen kan positioneres som ”selvstændig”, men positionere samtidig denne som afhængig af samtale med lederen, der står ”bagved som er klar til at ta den dialog”. Her ligner hans positionering af lederen den førnævnte positionering af lederen som coach eller facilitator.

I denne storyline om, at lederen coacher medarbejderen eller facilterer medarbejderens beslutningstagning, ligger en antagelse om, at lederen har en personlig magtfordel, eksempelvis i kraft af sin overlegne erfaringer eller artistiske fornemmelse for mestring af opgaveløsning i forvaltningen. Medarbejderen positioneres i en asymmetrisk relation hertil, fordi hun italesættes som en slags begynderleder, der endnu ikke forventes at befinde sig i en mestringssituation, men behøver lederens evne til at få balanceret sin faglighed med omgivelsernes forventninger. I løbet af deltagernes samtaler kaster de dog mere og mere lys over, hvordan relationen også kan forstås som gensidigt berigende sparringen mellem leder og medarbejder.

I nedenstående sekvens ses, hvordan deltagerne i det andet ledelsesrum (B) også diskuterer medarbejdernes praksis med at træffe beslutninger uden at involvere lederen. Her forankredes deres samtale især om, hvordan et team eller en gruppe træffer beslutninger, og storylinen om medarbejders selvstændige beslutningstagning nuanceres yderligere i forhold til det, der er belyst i ovenstående. Nedenfor ses en sekvens, hvor deltagerne taler om, hvad ledelse har med lederen at gøre.

FB1:	*er ledelse er det noget, lederen gør. Eller er det noget andet?*
L3B1:	*jeg tror det handler om det der med tilstedeværelse. Altså nu kan vi jo mærke, vi har en chef, der jo ligesom er rykket mere op i det her hus. Og så er han jo ikke*

tilstede på samme måde. Det vil sige at den der tid til at kommunikere og prioritere og den den den er svær og få til og, fordi det er jo ikke et spørgsmål om, at man har behov for, at der er en, der træffer en beslutning. Det er mere den der sparring, man har. Den der, nu står vi med den problemstilling, hvad skal vi. Gå højre eller venstre. Eller?

FB1: *så du har ikke behov for, at lederen træffer en beslutning. Lederen, der laver ledelse. Du har behov for. Lederen er sammen med dig, så i kan finde en beslutning.*

L3B1: *ja. Jeg tror mere det er den der (…) sparring jeg (UH) og så ehm tar man den derfra (Bilag 7; s. 3-4)*

Det centrale i eksemplet ovenfor er, at de to ledere forsøger at nærme sig en skærpet bevidsthed om, hvad det er, der er behov for i forhold til at træffe beslutningerne. Her er det værd at bemærke, at det kun er lederne, der udtaler sig om, hvad der er behov for i den selvstændige beslutningstagning. Umiddelbart kan det overraske, fordi det virker som om, de udtaler sig om medarbejderens behov, men eksempelvis spørger jeg (FB1) ind med formuleringen ”så du har ikke behov for, at lederen træffer en beslutning”, til hvilket lederen (L3B1) responderer, at ”ja. Jeg tror mere det er den der (…) sparring”. Denne pointe er en gentagelse af hans tidligere storyline om sparring som ”Den der, nu står vi med den problemstilling, hvad skal vi. Gå højre eller venstre. Eller?”.

I min henvendelse til ham, får jeg faktisk positioneret ham som medarbejder, hvilket han godtager og udtaler sig som sådan. Her forstår jeg hans accept som udtryk for, at han trækker på sin erfaring med de behov, han har i forhold til sin egen leder (hvor han oplever behov for sparring, men ikke beslutning), og på baggrund heraf beskriver en lignende ledelsesrelation mellem de medarbejdere, han er leder for. Dette er en hjælpsom nuancering, idet den ekspliciterer, at denne ledelsesrelation med lederen som coach eller facilitator og medarbejderen som beslutningstager, kan have en slags generisk karakter, der er relevant på flere hierarkiske niveauer.

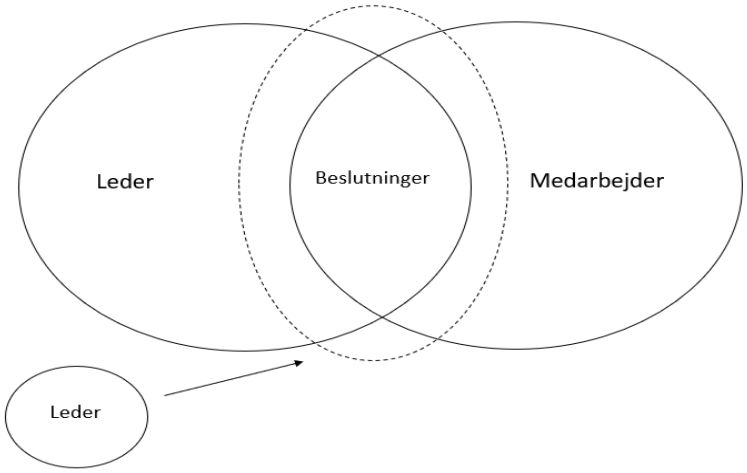
En leder byder ind i samtalen med en nuancering, der underbygger storylinen om, at lederen skal sparre med medarbejderen, som på baggrund heraf rustes til at træffe beslutninger.

> *L4B1: og man kan jo også sagtens ha et team eller en gruppe, der selv sætter sig ned og træffer en beslutning. Og så er lederen jo bagved ligesom og (UH) sikre, at retningen er rigtig. At prioriteringen er rigtig. På den måde ka eh altså (FB1: sikre at retningen er rigtig?) ja. Altså det det behøver jo ikke og være overladt til lederen altid og træffe beslutningen, det kan også gøre af andre*
>
> *L4B1: men men men, på en eller anden måde, at så skal lederen jo være inde over at at beslutningen ligesom er er truffet*
>
> *FB1: ja*
>
> *L4B1: i den retning, der er sat ikke? (Bilag 7; s. 4)*

I sekvensen positioneres lederen igen som ”bagved” medarbejderen. Her er forventningen, at lederen skal ”sikre, at retningen er rigtig”, hvilket også igen indebærer en forventing om, at lederen holder en føling med beslutningsprocessen, så hun bevarer en parathed til at træde ind, når situationen kræver det. Netop denne forventning problematiseres af lederen i ovenstående (L4B1) ud fra en udfordring af, at ”på en eller anden måde, at så skal lederen jo være inde over at at beslutningen ligesom er er truffet (…) i den retning, der er sat”. Her fremhæver han som grundlæggende forudsætning for, at lederen kan leve op til forventningen, at denne har kendskab til de beslutninger, der træffes, for at kunne holde sig parat. Her henviser han måske implicit til en forventing om, at medarbejderen hjælper med at sikre vilkårene for denne parathed. Lederens position minder om en slags mester, mentor eller træner, der bruger sin højere grad af færdighedstilegnelse til at hjælpe den mindre kompetente medarbejder (her ”begynderlederen”) med at træffe og reflektere over beslutninger. Italesættelsen af, at lederen skal lade medarbejderen ”ta rosen”, eller selv tage ansvar, hvis medarbejderen fejler, underbygger billedet af samspillet mellem leder og medarbejder som præget af en færdighedsasymmetri, hvor den ene er i en læringssituation og den anden i en mestringssituation. Lederen

pointerer endvidere, at det er afgørende, at man véd noget, og kan vise medarbejderen, at man er der for at hjælpe dem. Her fremhæves forventninger til, at lederen selv må have et højt kompetenceniveau i lederadfærd for at kunne træde ind i en position som mester. Samtidig præciseres det som afgørende, at lederen er i stand til at synliggøre sin intention om at tilbyde mesterlære eller støtte til medarbejderen. Dette stiller eksempelvis krav til lederens dømmekraft i kommunikationen med medarbejderen, hvis samspillet mellem begynderlederen og ledelseseksperten skal fungere.

Lederens positionering som coach eller facilitator og medarbejderen som aktiv beslutningstager indebærer en praksis, hvor leder og medarbejders praksisfællesskaber smelter sammen i et overlap omkring de situationer, hvor medarbejderen træffer beslutninger. Samtidig er dette et praksisfællesskab, hvor lederen på samme tid positioneres som udenfor og som en del af beslutningsprocessen. Lederen står udenfor som en mere perifer samarbejdspartner, fordi det er medarbejderen, der beslutter, eksperimenterer og agerer, men lederen er samtidig en del af beslutningsprocessen, fordi rollen som coach eller facilitator kræver, at hun aldrig mister føling med, hverken proces, medarbejder eller kontekst. Således fremstår dette som en udfordrende ledelsesrelation for lederen, som har brug for at kunne mestre praksissen med beslutningsprocesser, rollen som coach eller facilitator og evnen til at skifte mellem distance og nærhed i relationen til medarbejderen. Hertil kommer, at leder og medarbejder forudsættes af have en grundlæggende tillidsfuld relation, hvor medarbejderen er villig til at eksperimentere og reflektere over sine beslutninger sammen med lederen. Ledelsesrelationen er illustreret nedenfor.



7.2.2. Lederen står på mål for medarbejderne og medarbejderne tør at handle.

I den tredje type af ledelsesrelation, hvor medarbejderen positioneres som beslutningstager, positioneres lederen som en målmand. Nedenfor følger en række eksempler på, hvordan positioneringen af lederen som støtte skaber en relation til medarbejderen, som en, der har modet til at træffe beslutninger med risici, fordi ledelsesrelationen bærer, at lederen ikke udleverer medarbejderen, hvis de begår fejl.

I afsnittet ovenfor pointeres det, at lederen ikke nødvendigvis er den, der træffer beslutninger, men alligevel står som garant for disse. I modsætning til positioneringen af lederen som coach ovenfor, hvor lederen positioneres som afgørende, hvis der skal skiftes spor, åbnes der her for en mindre afhængig i selve beslutningsprocessen, hvor medarbejderne i stedet positioneres som handlekraftige. Lederen positioneres her i stedet som en slags efterfølgende sikring af, om gruppens retning er overensstemmelse med resten af organisationen (”den

retning, der er sat”). Gennem denne positionering åbnes for forventninger om, at medarbejderne tør at træffe beslutninger.

Positioneringen af lederen som målmand ses eksempelvis i ledelsesrum A, hvor en af chefernes positionering af lederen som én, der ” står på mål” for medarbejderen.

> *C1A1: (…) sådan det der med at hvad man har en oplevelse af en leder, som altid står på mål for en. Udadtil også selvom man laver noget lort (…) men samtidig også at den der tydelige feedback. Anerkendelse også når det er noget lort.at man kan ha den snak, leder og medarbejder imellem, at og liige. Altså jeg står på mål for dig, men næste gang så skal vi lige snakke om at gøre noget andet. Eller hvad ved jeg ikke? Man kan ha den der fornemmelse af, at jeg jeg gør det dårligt, men at man man ikke som medarbejder oplever, at man bliver hængt ud, hvis man gør noget forkert.*
>
> *FA1: så det er der tilliden er*
>
> *L4A1: og såså. Det der sund fornuft i alt, hvad vi arbejdet med det er rigtig rigtig vigtigt. Altså sund fornuft. Altså man ved også godt at når man er så langt ud over de der ting, man har beføjelser til, så ved man godt så er det (UH) føling og sige: nu kan jeg ikke være med mere. Så er det altså, at vi skal have fat i nogen andre ind i den her beslutning, som jeg ikke kan få mig selv til og ta. Og det tror jeg er vigtigt, at det er sund fornuft i ledelse og sund fornuft i omgangen med sine medarbejdere. Det er ekstremt vigtigt (Bilag 6; s. 26-7)*

Her bliver vi lidt klogere på efterspørgslen til lederens adfærd i relationen, da formuleringen om ”at stå på mål” konnoterer en slags opbakning, solidaritet eller loyalitet fra lederens side. Formuleringen udvides yderligere gennem en præcisering af, at loyaliteten særligt udvises udadtil, hvilket sandsynligt henviser til omgivelserne for relationen, eksempelvis resten af teamet, organisationen, eller omverdenen. I denne positionering bliver vi også klogere på ønsker til lederens adfærd indadtil. Her fremhæves det, at lederen skal give ”tydelig feedback” (til medarbejderen), hvilket godt kan betyde, at ”man kan ha’ den der fornemmelse af, at jeg gør det dårligt, men, at man som medarbejder, ikke oplever, at man bliver hængt ud, hvis man gør noget

forkert”. I fortællingen kæder lederen den tydelige feedback sammen med begrebet ”anerkendelse”, hvilket igen tilbyder viden om forventningerne til lederens adfærd i relationen. Her kommer den til udtryk ved at lederen mestrer balanceringen mellem at udfordre og bakke op om medarbejderen.

Endelig positioneres en stærk relation mellem leder og medarbejder som gensidigt berigende, fordi den positioneres som forudsætningen for, at ”man kan ha’ den der snak, leder og medarbejder imellem”. Anerkendelsen og solidariteten betyder, at medarbejderen ikke er bange for ”at blive hængt ud”, og lederen positioneres som en form for sikkerhed, eller katalysator for, at medarbejderen tør at træffe beslutninger. Således bliver relationen, i form af et samspil mellem leder og medarbejder, værdiskabende, fordi den muliggør handling og opbakning til handling. Igen leder dette tankerne hen på en slags mesterlærerelation, men kan også ses som en værdifuld uddelegering, hvis samspillet stadig foregår gennem kontakt mellem den, der delegerer og den der delegeres til.

Lederen fortæller, at gruppen har diskuteret eksempler på, hvornår de lykkes med ledelse, og de giver et konkret eksempel på en erfaring, som den chef, som også er til stede i rummet, nyligt har gjort sig, hvor en medarbejder har truffet en beslutning, og hvordan det hænger sammen med god ledelse. Storylinen i eksemplet handler om en praksis hvor en medarbejder selv træffer beslutninger, og at denne praksis indebærer en accept fra lederens side af, at medarbejderen efterfølgende kan ”agere efter det” (underforstået: det medarbejderen har besluttet).

I storylinen opridser lederen et dilemma i forbindelse med positioneringen af medarbejderen som beslutningstager gennem en adfærd om ”en gang imellem og tænke lidt ud af rammen” (Bilag 6; s. 20). Dette dilemma knytter til, at positioneringen af medarbejderen, ifølge lederen (L4A1), kalder på, at lederen positioneres som én, der viser medarbejderen tillid og bakker op om hendes beslutninger udadtil. Lederen forklarer, at det kræver mod fra lederen at agere i overensstemmelse med det, der skaber vilkårene for, at medarbejderne kan udleve

adfærden med af træffe beslutninger. Lederen spørger de andre deltagere; ”tør vi som ledere give den der tillid videre og til og sige. Jamen det er en beslutning, du træffer. Det prøv du selv og kom ud med noget. Og og agere efter det” (Bilag 6; s. 20), og gennem spørgsmålet placerer han lederens udfoldelse af positioneringen som en betingelse for, at medarbejderen kan udfolde sin position. Han slutter sin pointe med at henvise til, at den relation, han netop har beskrevet ”det er det der fremragende ledelse, det lykkes jo ind imellem” (Bilag 6; s. 20).

Lederen følger op på sin storyline om ledelsesrelationen ved et eksempel fra deltagernes nylige praksis, hvor denne relation har udspillet sig.

L4A1: *når der står en medarbejder ude på en given virksomhed, hvor man skal lave noget, der er nogen rammer på. Og så er der en medarbejder, der tar en beslutning der. Det er sådan her, vi gør det. Også når man kommer så hjem så fortæller man historien sådan her og så er det, man som leder kan tænke såså altså så har man fået flyttet den der: turde og være med til og ta en beslutning. Ud til sine medarbejdere. Så kan det godt være, man så skal diskutere beslutningen, når man kommer hjem. Men medarbejderen er dog kommet så vidt, til og sige: jeg turde godt. Tage den beslutning. På på hjørring kommunes vejne.*

FA1: *og turde og ta en beslutning?*

L4A1: *og så er det eh ja. Og at vi så også er dem, der så når der så endelig bliver truffet en beslutning. Så er vi også som ledere. Så er det også så bakker vi også op om den beslutning. Så siger vi ikke at jamen det var ikke os, det var ham derovre, der tog den (…) altså så som leder, så skal man også turde og tage det ansvar. Og så sige jamen. Det er en beslutning, min medarbejder har truffet, fordi der sådan og sådan og sådan. Og sådan der det. Videre. Så hvad er det for nogle antagelser*

FA1: *så hvad er det for nogle antagelser, der ligger til grund for og gøre det?*

L4A1: *ja. (Bilag 6; s. 20-1)*

I eksemplet fremhæver han, hvordan medarbejderens position udspiller sig ved, at der er ”en medarbejder, der tar en beslutning. Det er sådan her, vi gør det”. Som nævnt ovenfor forudsætter dette en forudgående adfærd fra lederen om at vise tillid og understøtte medarbejderen i at træffe beslutninger selv. Samtidig får vi i eksemplet ovenfor noget at vide om, hvad udfoldelsen af medarbejderens position som handlende kræver, *efter* denne adfærd har fundet sted. Lederen forklarer ovenfor, at storylinen om denne positionering af medarbejderen også indbefatter en forventing til at lederen, efter handlingen har fundet sted, ”så bakker vi også op om den beslutning. Så siger vi ikke at jamen det var ikke os, det var ham derovre, der tog den (FA1: ja) altså så som leder, så skal man også turde og tage det ansvar” (Bilag 6, s. 21).

Dette mod hos lederen spillede også en rolle i deltagernes samtaler om lederen og medarbejderens forskellige overblik over opgaveløsningen, hvor samme leder (L4A1) påpeger

> *L4A1: det er noget med ansvar, det er vigtigt, at man tør og gi ansvar. Men det er også vigtigt, man ved noget, som leder. At så har man jo sagt ja til og ta et ansvar. Og så er det også vigtigt, man tør og stå ved det. Man tør ta tæskene, når det ikke er så sjovt (Bilag 6; s. 25)*

Samtidig forklarer han ovenfor, at leder er forpligtet til at gå kritisk ind i beslutninger, der kræver tilretning, hvis der eksempelvis er begået fejl. I sin storyline placerer han lederens evne til at mestre denne position som essentiel for, at man kan udvikle medarbejdernes mod ved at flytte ”den der: turde og være med til og ta en beslutning. Ud til sine medarbejdere”. Han gentager herefter pointen med, at medarbejderen har haft en oplevelse af at ”jeg turde godt” og kæder dette resultat sammen med sin forståelse af forvaltningens udtryk om ”fremragende ledelse”. Samtidig fortæller lederen igen, at det kræver mod af en leder at træde ind i denne slags relation med medarbejderen. Han fremhæver eksempelvis vigtigheden af, at man ”tør og gi’ ansvar”, ”tør ta’ tæskene”. Førstnævnte om at turde tage ansvar fordrer kompetencerne til at uddelegere og evnen til at vurdere, hvilken type af

ansvar, en medarbejder er i stand til at opnå succes med. Her kan en tæt relation være hjælpsom for lederne, hvis den bidrager til et mere indgående kendskab til medarbejderens grad af færdighed og behov for hjælp til udøvelse af lederadfærd. Dette kan eksempelvis ske gennem en løbende forventingsafstemning, fælles referencepunkter, minimale strukturer og erfaringer, som leder og medarbejder sammen kan improvisere over (se også kapitel 4). Den stærke relation mellem leder og medarbejder er dog mindre afgørende, når lederen skal turde at ”ta’ tæskene”. Her er det muligvis mere vigtigt, at lederen har en stærk relation til sine formelle lederkolleger, og derved kan aktivere dem som et ressonansrum til at oparbejde mod eller reflektere over de tæsk, hun måtte møde.

Storylinen om, at medarbejderen udøver ledelse, når hun tager ansvar og træffer beslutninger udfordres dog kort efter af en medarbejder (M5A1). I foregående sekvens spørger lederen (L4A1) og jeg (FA1) ind til de antagelser, der ligger under lederens storyline og positionering af medarbejderen. Her tager medarbejderen tråden op med sin udfordring af ovenstående. Medarbejderens udfordring centrer sig om at adskille den kobling som lederen har konfigureret mellem ”ansvar” og ”ledelse”, og som står præmis for hans storyline om, at forvaltningens strategi om fremragende ledelse kan udfoldes gennem en praksis, hvor man lader medarbejderen træffe beslutninger. Udfordringen forstummer dog hurtigt, både fordi den afvises af lederen, men ligeledes fordi, hverken medarbejderen eller andre holder fast i den. Den manglende fastholdelse i samtalerne kan skyldes, at andre ikke deler medarbejderens perspektiv, eller at medarbejderen selv bliver i tvivl. Det kan dog også skyldes, at lederen (L4A1) fastholder sin kobling og storyline, hvilket i situationen både foregik med hævet stemmeføring og tempo i hans udtalelser. Hermed indikerer han, at han er investeret i storylinen.

Kort efter det, der er gengivet ovenfor, uddyber han, at han ”meget nødig ha’ sådan, at i hvert fald mit personale, de bare sidder og sådan ikke og tør og gøre noget” (Bilag 6, s. 22). Hermed henviser han til et alternativ til den adfærd, som er blevet beskrevet

af flere ovenfor, om hvordan medarbejderen handler og tager initiativ. Han italesætter videre en nødvendig forventning til lederen om, at ”turde og give slip på det her. Og så være obs på og støtte dem, og hjælpe dem i de beslutninger, de ta’r”. Efterfølgende medgiver han en forskel mellem ansvar og ledelse, men uddyber, at ”alle mine medarbejdere, de har ansvar. Det har man det øjeblik, man påtager sig et job. Men det er mig i den sidste ende, der står på mål for beslutningen” (Bilag 6; s. 22). Han deler altså den forståelse af medarbejderens ansvar, der også er uddybet ovenfor ved betydningerne ”udvise ansvarlighed”, hvorimod ledelse knyttes til ”at stå på mål for beslutningen”. Sidstnævnte ser jeg som sammenfaldende med den karakteristik af lederen som en, der ”står på mål”, fordi han i sidste ende har ansvaret.

En anden leder støtter op om vigtigheden af medarbejdernes handlekraft:

> *L3A1: men men det L4A1 gerne vil ind på, tror jeg, det er, at det er vigtigt, at en medarbejder gør noget frem for og ikke og gøre noget. Fordi at det kan godt være at det som medarbejderen har gjort, at det er forkert. Men. Så må man så få at vide bagefter, at det var nok ikke lige helt smart det der, du gjorde. Men jeg synes, det er bedre, at en medarbejder gør et eller andet. I stedet for at lade tingene stå til. (Bilag 6; s. 24)*

Hans fortolkning positionerer handling (”medarbejderen gør noget”) over for fravær af handling (”og ikke og gøre noget” eller ”lade tingene stå til”), og han fremhæver den første som ønskværdig. Handling prioriteres altså over ikke-handling, men kædes samtidig sammen med en risiko for, ”at det, som medarbejderen har gjort, at det er forkert”. Lederen kæder risikoen sammen med en forståelse af, at ”Så må man få det at vide bagefter, at det var nok ikke lige helt smart”.

Denne ultimative ansvarsplacering udfordrer mulighed lederenes mod til at sætte medarbejderne fri. Her er det afgørende, at deltagerne i ledelsesrum B også italesætter vilkår, der kan være befordrende for at lederne så alligevel gør det. En leder fortæller, at hans gruppe havde været meget optaget af at tale om ”gensidig tillid” som en ”forudsætning” i forbindelse med, at de ”praktiserer ledelse”. Da jeg

spørger ind til, hvorfor ”tillid” er vigtigt, kæder han det sammen med ”troværdighed”, som han uddyber med en situation, hvor ”når man nu, som lederen, skal uddelegere en opgave, så skal man også have tillid til, at den medarbejder, som løfter opgaven også på en eller måde kan være med til og løfte den hele vejen” (Bilag 7, s. 1-2). Hermed positionerer lederen tillid som en forudsætning for, at uddelegering kan praktiseres troværdigt.

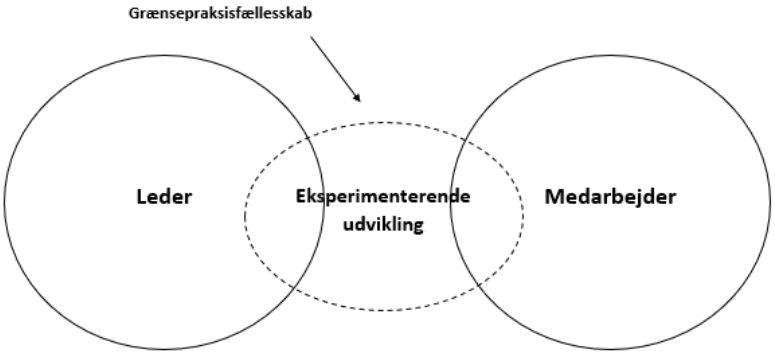
Lidt senere i samme ledelsesrum (A) fremhæver en leder et paradoks i storylinen med at ”sætte medarbejderne fri til og tage nogle beslutninger selv”.

L8A1: *Det her med og eh sætte medarbejderne fri til og tage nogle beslutninger selv. Øhhh og lægge mere ansvar over til medarbejderne. Det gir også en øget kompleksitet hos medarbejderne. Der er en masse ting, som de lige pludselig skal forholde sig til. Der er også en masse ting man skal holde, eller man skal forholde sig til som leder. I forhold til at nu bliver der truffet nogen beslutninger, man ikke selv er inde over. I hvert fald ikke i samme grad, som man har været tidligere. Eh så ligger der et paradoks i eh sparedagsordenen sammen med det og tænke nye veje. Udvikling. Den slags. Der kan være noget, der stritter lidt med, når man sidder begravet i drift og man skal til ud og (UH) og der ligger helt sikkert også noget i forhold til at vi skærer ned flere steder og samtidig skal vi forsøge og være nyskabende (Bilag 6; s. 17)*

Lederen (L8A1) positionerer på den ene side medarbejderen som én, der kan træffe beslutninger med en frigørelse, men samtidig påpeger han, at denne positionering er karakteriseret af en større kompleksitet, hvilket udfordrer dømmekraften og indebærer, at lederen lægger ”mere ansvar over til medarbejderne”. Som en del af sin problematisering fremhæver han, hvordan situationen i forvaltningen er præget af samtidige krav om en ”sparedagsorden” og en forventning om at være ”nyskabende”, hvilket betyder, at ”udvikling” ”stritter lidt med, når man sidder begravet i drift”.

For det første afspejler hans input en storyline om, at vilkårene for medarbejdere, der i højere grad skal træffe beslutninger, stiller større krav til deres evne til at gennemskue og vurdere passende handlinger, fordi medarbejdernes position skifter. Dette skifte italesætter lederen delvist implicit som et skifte fra en position, hvor medarbejderen forholde sig til drift mod en position, hvor de skal forholde sig til udvikling og paradokser eller større kompleksitet. Samtidig påpeger lederen, at den mere frie position for medarbejderne indebærer en indskrænkning af lederens diskursive magt, fordi ”at nu bliver der truffet en masse beslutninger, man ikke selv er inde over. (…) i samme grad”.

I positioneringen af lederen som målmand ses et delvist sammenfald med positioneringen af lederen som coach eller facilitator. Begge står udenfor beslutningsprocessen, men samtidig afspejler deres positioner en parathed og evne til at træde ind i denne, når behovet opstår. Forskellen i positionerne ligger nok mest i, at lederen som coach eller facilitator er mere italesat i forhold til processen omkring beslutningen, mens lederen som målmand primært er italesat i forhold til beslutningens udfald. Det forudsætter dog ikke nødvendigvis en sammensmeltning af leder og medarbejders praksisfællesskaber, men kalder på udviklingen af et grænsepraksisfællesskab, der bygger på deres fælles engagement i eksperimenterende udvikling (fælles virksomhed) med opgaveløsningen i forvaltningen.



7.3. Opsamling og afrunding

Lederen positioneres overvejende som den, der skal sikre, at retningen er rigtig, skabe forudsætninger, og som skal gi ansvar og ta ansvaret, men uden italesættelser af kriterier for sikringen eller balanceringen at give og tage. Italesættelserne blev, også i dette ledelsesrum, ved henvisninger til lederens kendskab til politikernes og chefteamets tankegang, men uden præciseringer af, hvordan lederen skaber mening i dette kendskab, eller på baggrund heraf. Overvejelserne gjorde, at jeg skærpede fokus på den dagsorden, som chefteamet og jeg havde sat for næste ledelsesrum, hvor det var meningen, at vi skulle tale om opgaver (kapitel 8).

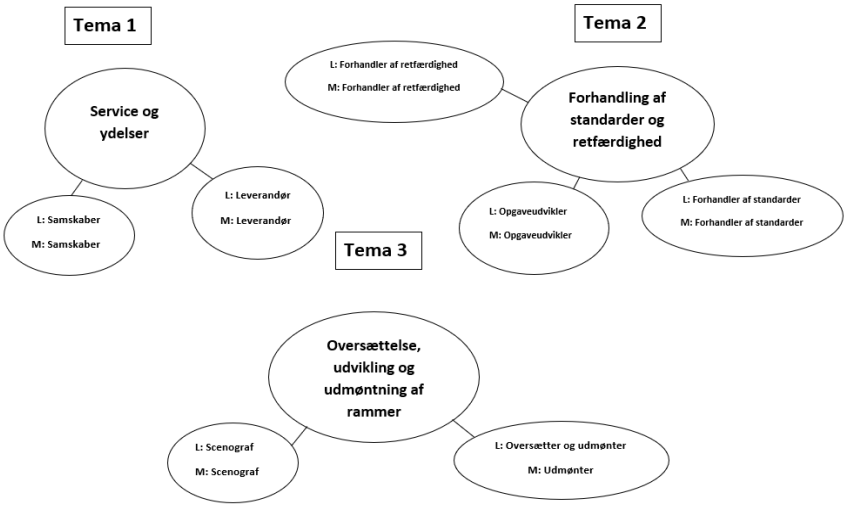
I min forberedelse til afviklingen gav jeg mig derfor til at søge efter bidrag, der kunne inspirere til en snak om, hvordan opgaver eller formål kan skabe retning. Min intention var at forstyrre deltagernes fortællinger om, at lederen skulle skabe retning, forudsætninger og balancere ansvar, med input, der kunne åbne denne forestilling op, og placere agens for retning og beslutninger andre steder end hos lederen. Jeg forestillede mig, at deltagerne enten ville finde dette input meningsfuldt som tilføjelse til deres egen meningsdannelse, eller opleve en anledning til at skærpe italesættelsen af lederens positionering som retningsgiver og medarbejderens

positionering som beslutningstager, med henblik på at italesætte hvordan, og på baggrund af hvilket, retning sættes.

8.0. Ledelse af samfunds- og kerneopgaver

I kapitlet analyserer jeg samtaler mellem deltagerne fra den anden runde af udvalgte ledelsesrum. Her diskuterede vi deltagernes forståelse af det deres opgaver og formål (se også kapitel 5). På baggrund heraf opstod en ny viden, der bidrager til en nuancering af de positioneringer og ledelsesrelationer, der allerede er beskrevet i foregående kapitel. I modsætning til foregående kapitel kaster positioneringerne af leder og medarbejder i nedenstående ikke kun lys over relationen mellem leder og medarbejder, men ligeledes over leder og medarbejderes fælles virksomhed – det, leder og medarbejder *skal opnå sammen*. Således udvider deltagerne i denne runde af ledelsesrum i højere grad storylines om, hvordan de positionerer sig sammen i relation til deres opgaver og formålet med deres arbejde. Herigennem bliver det muligt at se, hvordan de forskellige typer af positioneringer og ledelsesrelationer, der er beskrevet i foregående kapitel, kommer til udtryk.

Disse temaer og tilhørende positioneringer af leder og medarbejder i forhold til deres fælles virksomhed er illustreret nedenfor.



8.1. Service og ydelser

I begge ledelsesrum i denne runde talte deltagerne længe om, hvordan ledere og medarbejdere skal levere ydelser og service til borgerne i deres lokalsamfund. Dette gav anledning til en række forskellige positioneringer og storylines, som er fanget i dette afsnit om ledere og medarbejdere som ydelses- og serviceleverandører. Nedenfor har jeg samlet en del sekvenser, hvor deltagerne udtaler sig om ydelser og services, hvilket positionerer ledere og medarbejdere på to forskellige måder: I undersafsnit 8.1.1. behandles deres positionering som leverandører, mens jeg i underafsnit 8.1.2. behandler deres positionering som samskabere eller partnere med borgerne.

8.1.1. Ledere og medarbejdere som leverandører af service og ydelser

Den første positionering af ledere og medarbejdere under temaet om service og ydelser opstod i ledelsesrum A, hvor en af cheferne (C1A2) tidligt i processen sætter udtrykkene ”ydelser” og ”service” i forhold til hinanden.

C1A2:	*(…) Det er det der med serviceorganisation. Hvad er det for nogle ydelser, vi leverer. Er det service? Hmm eller også så er det bare en ydelse*
FA2:	*er der forskel?*
C1A2:	*ja. Der synes jeg der er*
FA2:	*ja?*
C1A2:	*æhh fordi, når man yder service, så er der nogen i den anden ende, der skal være taknemmelige, fordi de får noget ekstra. Nææh øh jeg plejer at bruge det her ildebrandsvæsen som som eksempel. Når når de kører ud og slukker en brand, er det så service. Næhh det er sgu da bare en ydelse. Ehmm det er det også juleaften og nytårsnat og eh påskesøndag og hvad fanden det hedder alt sammen. Det er da bare en ydelse, og det er*

jo det, de er betalt for, det er jo det borgerne øh har en helt berettiget forventning om, at vi gør. Det er jo det, vi får vores penge for. Det er det det er vores bevillinger til. Yder vi så ikke service? Jo det håber jeg da for fanden. Men for mig, der er service. Det er noget oveni. (…) At det er at i forretningen, at de holder døren for mig, når jeg går ud og sådan noget. At nu er det ikke, aktuelt at nu lukker de op af sig selv. (…) Yder man service i ovre i jeres byggesagsbehandling, jamen gu gør i da det. Masser. Og forhåndsdialoger og så videre og så videre. Så det er sådan i ens forståelse af, hvad er min rolle i det her. Er jeg en, der yder service som som og så skal folk falde på røven over vi kommer og hælder noget vand på eller underviser deres børn, eller laver hullerne i vejene. Og hvad pokker vi nu gør. Næh (UH)

L4A2: *nu bliver jeg helt i tvivl C1A2 om jeg skal hedde teknisk service*

C1A2: *ja.*

(fælles grin)

C1A2: *det er jeg også (UH). Men det er det er noget helt andet. (…) (Bilag 8; s. 3-4)*

Chefen opstiller indledende ”ydelser” over for ”service”, som to forskellige ting, organisationen kan levere. ”Ydelser” konnoterer han to gange med adverbiet ”bare”, hvilket kan ses som en henvisning til, at han forstår ”ydelser” som mere enkelt eller fundamentalt end ”services”. Han eksemplificerer, hvordan brandvæsenet ”kører ud og slukker en brand”, og han definerer dette som en ”ydelse” frem for en ”service”, ud fra en argumentation om, at ” det er jo det, de er betalt for. Det er jo det, borgerne har en helt berettiget forventning om, at vi gør”. ”Service” konnoterer han i stedet med noget ”oveni”, eller ”ekstra”, og han eksemplificerer med, at det kommer til udtryk, når ”at i forretningen, at de holder døren for mig”.

Hans analogi og skelnen er vigtig for at forstå, hvordan han skaber mening om forventninger til ham selv og de andre. Her noterer jeg mig, at han indleder med en kritisk italesættelse af en storyline, som han ønsker at udfordre omkring ledere og

medarbejderes selvbillede: ”Ja jeg er jo centrum kære borger, det må i jo så finde jer i” (Bilag 1; s. 3). Dette selvbillede udfordres igen i slutningen af hans taletur, hvor han stiller spørgsmålstegn ved, om leder og medarbejder berettiget kan se sig selv som ”en, der yder service som som og så skal folk falde på røven over vi kommer og hælder noget vand på eller underviser deres børn, eller laver hullerne i vejene. Og hvad pokker vi nu gør. Næh”. Chefens kritiske udfordring af den storyline, han ser som grundlæggende for, at ledere og medarbejdere positionerer sig som serviceudbydere i en serviceorganisation afviser han selv med det afsluttende ”næh”. Heri indikeres en udfordring af det han ser som en selv-positionering af både ledere og medarbejdere som ”centrum” for forståelsen af deres fælles virksomhed. Den selvpositionering, han henviser til, indikerer også, en forestilling om at ledere og medarbejdere forventer en taknemmelighed fra borgerne, hvilket karakteriserer deres fælles virksomhed (ydelser) som en slags gave til borgeren. I modsætning hertil opstiller chefen det han ser som en mere ønskelig selvpositionering, hvor leder og medarbejder på lige fod italesættes som praksisfællesskabspartnere omkring en fælles virksomhed (ydelser), der i højere grad karakteriseres som selvfølgelig eller berettiget forventning.

Jeg ser hans udfordring som udtryk for et forsøg på at skabe en rangorden i, hvordan ledere og medarbejdere identificerer sig med deres opgave om at levere service og levere ydelser. Her indikerer hans storyline, at han foretrækker ydelsesopgaven som central indflydelse for leder og medarbejders positionering, og serviceopgaven som mindre vigtig.

Lidt senere byder chefen (C1A2) igen ind med en kommentar til en medarbejder (M3A2), der fremhæver service som en faktor for kommunens konkurrenceevne (dette eksempel uddybes også i afsnit 8.2.1.)

C1A2: men det kan godt gøres meget forskelligt.

M3A2: ja det (…)

C1A2: og det er du jo et godt eksempel på, fordi, når man tager kontakt til dig, så er der altid et smil på læben og imødekommenhed, selvom det er en myndighedsopgave, kan det jo godt leveres med service ikke?

M3A2: ja

FA2: man behøver ikke at være sur, for at levere ydelser. Er det sådan, det er?

(fælles grin)

C1A2: ja. Præcis. Og det er M3A2 jo et sindssygt godt eksempel på.
(Bilag 8; s. 11)

Chefen fremhæver, at myndighedsopgaver godt kan ”leveres med service”, og fortæller om medarbejderen, som eksempel på sin egen erfaring med, at de to typer opgaver ikke er adskilte. I denne udtalelse ligger også en erstatning af udtrykket ”ydelser” med udtrykket ”myndighedsopgaver” som samenlignes med ”service”. Denne erstatning indikerer, at chefen ser samme meningsfulde skelnen mellem ”ydelser” og ”service” som mellem ”myndighedsopgaver” og ”service”, hvilket kan indikere en antagelse om ”ydelser” og ”myndighedsopgaver” som noget ligeordnet.

Lidt tidligere i dette ledelsesrum (A) opstod en samtale mellem deltagerne, hvor de diskuterer positioneringen af borgere som ”kunder” og ”service” som noget, der kan sælges. Nedenfor ses, hvordan den ene deltager introducerer denne forståelse af ”service”, og hvordan hans kollega bekræfter denne meningsdannelse og improviserer videre herover

L2A2: jeg synes, vi tænker, at service, det er noget, der er gratis. Eh og det er det også hen ad vejen. Men man kan jo også sælge en service. Altså vi vi tilfører brugerne et eller andet, men så kan vi også sige til dem, at vil i ha det der med? Men det koster altså lige 1000 kroner ekstra. Og det er også en service. Men det er noget, vi sælger

FA2: mm

L4A2: vi sælger også service. (L2A2: ja) Vi sælger en ydelse i Hjørring Kommune til dem, som ingen pedeller har, for eksempel (UH).

Tandplejeklinikken og forsamlingsklinikken og dem sælger vi en ydelse til. Eller en service til.

FA2: er de så kunder (L4A2: ja) eller borgere? Og gør det en forskel?

L4A2: de er kunder

L2A2: det er kunder, borgere. Ja

C1A2: det gør en forskel, ja.

FA2: du vi

L4A2: det er jo borgere, men de er vores kunder (Bilag 8; s. 7)

De to ledere, der indleder med improvisationen over service-begrebet som noget, der kan sælges, fastholder indledningsvist at dem, der ”køber” kan positioneres som ”kunder”. Da de har sagt det højt supplerer den ene (L2A2), dog hurtigt med en positionering af dem som ”borgere”, hvilket han bekræfter med et ”ja”. Lige efter bekræfter den anden (L4A2) positionering af køberne som ”borgere”, men han præciserer med, at de er ”vores kunder”. Heri indikerer han, at modtagerne af ydelser eller services er borgere i et bredt situationsperspektiv, men kunder i forhold til den situation, hvor de køber services fra forvaltningen. Dette skifte i positioneringen af borgerere/kunder kalder ligeledes på forskellige positioneringer af ledere og medarbejdere. I forhold til den generelle situation, hvor leder/medarbejder er i relation med en borger, der modtager ydelser, så fremstår leder/medarbejder i en position, der fremstår lidt utydelig. I en mere specifik situation, hvor modtageren af services køber noget ”ekstra”, kalder relationen i stedet på en positionering af leder/medarbejder som sælger.

Lidt efter pointerer en leder (L3A2), hvordan, at skiftet mod en ”kundebetragtning” har haft betydning for den ”kommunale selvforståelse” (Bilag 8; s. 8). Denne storyline italesættes også kort af en anden leder (L3A2) (Bilag 8; s. 8), og denne stigende konsensus udfordres herefter af en leder (L1A2). I modsætning til de første ledere (L2A2 og L4A2), der udtaler sig ovenfor, er han mere kritisk overfor, om denne adfærd, eller måde at tænke på allerede kendetegner praksis i forvaltningen

L1A2: jeg tror at hvis man skal forstå hvordan ehh verden hænger sammen og forstå de medarbejdere, der spiller ind i teknik og miljø. Så kommer man da ikke udenom at der nok er nogen, som slet ikke tænker på borgerne som kunde. Eller som kerne altså opgaven i forhold til dem. Men måske tænker sig som beskyttere af natur, eller altså hvor vi at eh i virkeligheden for dem er det noget helt andet, der er vigtigt, og motiverer dem til at yde en god indsats

(…)

FA2: altså tænker du, at hvis man tænker eh dem, der tager imod som kunder, frem for borgere, at så bliver man ikke beskytter af natur?

L1A2: nej. Hvis nu (…) man ser sin kerneopgave som, at jeg skal være naturbeskytter.

FA2: ja

L1A2: det du kan jo godt ha en indre motivation, hvor du er drevet af at beskytte naturen. Du er egentlig skide-ligeglad med nogen borgere, som skal havde go adgang til den, fordi du skal bare beskytte det der, fordi. Det brænder dit hjerte for

FA2: ja.

L1A2: så eh så taber man måske det der holistiske eh helhedsorienterede syn (…) og. Hvad er opgaven. Hvad er samfundsopgaven, hvis nu hvis nu man har noget (…) nogen orkideer på hjernen eller frøer (Bilag 8; 8-9)

I denne sekvens får vi mere at vide omkring, hvad forskellen i positioneringen af de, der modtager ydelser og services betyder for ledere og medarbejders selvpositionering. Deltagerne kobler i ovenstående positioneringen af de, der modtager ydelser eller services som ”kunder”, og forklarer første og fremmest, at dette påvirker ”den kommunale selvforståelse”, og siden, at denne positionering indebærer en forventing om ”det der holistiske eh helhedsorienterede syn”. Modpositionen til ”kunden” er altså en leder/medarbejder, der har et helhedsorienteret syn, hvilket supplerer den førnævnte positionering af leder/medarbejder som sælger. Den helhedsorienterede sælger opstilles i storylinen

som modsætning til en selvpositionering som”beskytter af natur”, hvor man er ”skide-ligeglad med nogen borgere”, fordi man har ”orkideer på hjernen”. Denne positionering karakteriseres som led i en karakteristik af leder/medarbejders relation med en ”borger”.

Storylinen i sekvensen ovenfor går endvidere på, at positioneringen af den, der modtager ydelser eller service, som ”kunde” ikke er udbredt til alle i forvaltningen. Hermed stiller lederen (L1A2) også en grundlæggende præmis op om, at en sådan udbredelse er nødvendig, hvis denne konsekvente positionering af ledere og medarbejdere skal realiseres. Endvidere tilfører han som en forventing til leder og medarbejder, at de skal have det der ”holistiske” eller ”helhedsorienterede syn” for at kunne møde denne forventning. Her følger en medarbejder op med at koble til kommunens konkurrenceevne (M3A2)

M3A2:	*jeg synes egentlig. Et stykke hen ad vejen. Men du har nok også ret. Eh er der, hvor at vi tænker eh borgere eller interessenter, eller hvad vi skal kalde dem som kunder. Fordi altså i yderste konsekvens kan de jo vælge og etablere deres virksomhed i en anden kommune. For de er mere servicemindede. Øh eller slå sig ned i Brønderslev, for der er det det har en ekstra weekend der eller et eller andet.*
FA2:	*er det det erhvervsdrivende, du tænker på?*
M3A2:	*ja det var det (…) i altså*
FA2:	*ja*
M3A2:	*det er fordi at dem har vi på hjernen, der hvor jeg sidder (…) men det ku sikkert også godt gælde for dem i det private (Bilag 8; s. 9)*

Medarbejderen åbner for en udfordring af tilstrækkeligheden i positioneringen af borgere som ”borgere eller interessenter”, og hun foreslår selv betegnelsen ” kunder”. I hendes argumentation herfor udtrykker hun først en betingelsesrelation mellem et ”de”, der kan ”jo vælge og etablere deres virksomhed i en anden kommune”, og et ”de”, der er ”servicemindede”. Her ser jeg det første ”de” som

henvisende til erhvervsdrivende, dels fordi det typisk er dem, der etablerer virksomheder. Det andet ”de”, hun henviser til, ser jeg som henvisning til medarbejdere og ledere i den anden kommune, som de erhvervsdrivende kan tænkes at flytte til, og som er ”servicemindede”. Hendes eksempel trækker på den præmis, at erhvervsdrivende vil lokalisere sig i den kommune, der er mest ”servicemindede”, eller som har de mest fordelagtige forhold. Medarbejderens bidrag udvider storylinen, der positionerer ledere og medarbejdere som leverandører med et perspektiv om, at dem ”ude” ikke alene kan være en (positiv) ressource for forhandlingsprocessen, men ligeledes kan udøve et pres på leder og medarbejder, til at disse handler serviceminded og konkurrencedygtigt. Denne storyline understøttes af en lidt senere kommentar fra en anden medarbejder i samme ledelsesrum, der improviserer over sin kollegas tidligere fremhævelser af ”service” og ideen om konkurrence

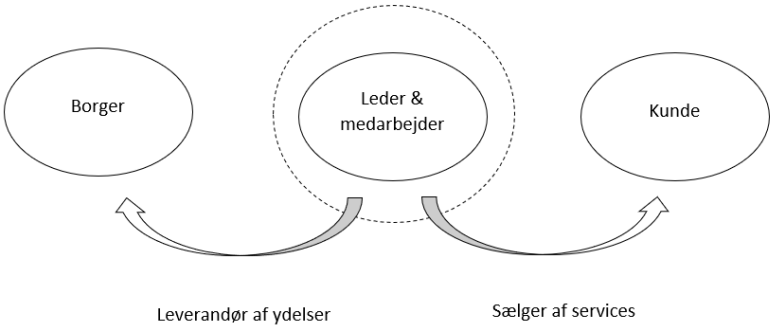
M3A2: *(…) jeg synes jo bare service, det er jo bare et konkurrenceværktøj, og det er jo lidt med det her, som du også siger jamen, når man er inde i de der skal opgaver, jamen det er noget, der skal udføres, det er bare et krav, så. Men når vi snakker om virksomheder, som skal bosætte sig i (UH) eller i Brønderslev kommune, jamen så er det jo også en konkurrence, og så der det at service, det kommer ind i billedet. Det andet, det er jo bare en en ydelse.*

(…)

FA2: *ja. Så det er et konkurrenceparameter?*

M3A2: *ja. Jeg siger at når man man begynder og ha en konkurrencesituation, og det har vi jo normalt ikke som myndighed, jamen så er det, det er jo bare noget, man skal trækkes igennem (…) Man skal jo forbi myndighederne. Men bliver det liberaliseret og der kommer flere udbydere som kan det samme. Jamen så har man en anden situation. jamen så er det naturligt at jamen så så er det naturligt at jamen så så vil servicen stige (Bilag 8, s. 11)*

Han udvider hermed storylinen om service som noget, man kan levere ud over de ydelser, som borgerne har ”krav” på. I hans kommentar får vi nemlig også at vide, at han tillægger til ledere og medarbejderes mulighedsrum, at de kan hæve servicen for at øge deres konkurrenceevne. Endvidere fremhæver han konkurrencesituationen som et nyt alternativ til positionen som myndighed, hvortil han forbinder myndighedspositionen med en storyline om, at ledere og medarbejdere er nogle, man skal ”forbi”. Hermed ligger implicit en storyline om, at ledere og medarbejdere står i vejen for borgerne i en position som myndighed. Heraf følger, at de i en konkurrenceposition gør noget andet end dette. Ledelsesrelationen er illustreret nedenfor, med en medarbejder/leder, der lykkes med at levere både ydelser og service til en tilfreds borger.



8.1.2. Samskabelse og partnerskab med borgerene

I lyset af de samtaler om forholdet og forskellen mellem ”services” og ”ydelser”, der også fandt sted i ledelsesrum (B), vælger jeg at spørge ind til, hvordan denne storyline indvirker på deltagernes forståelse af ”dem derude” og deres egen positionering i forhold hertil. Nedenfor ses en sekvens, hvor en leder (L2B2) og en chef (C1B2) reflekterer over mit spørgsmål i relation til deres tidligere samtale om ydelser.

L2B2: *(…) det er jo egentlig lidt en en modsætning til, at vi skal begynde at tænke det der med at vi skal sam sam hvad hedder det? Samløse med vores borgere og sådan noget ikke? At de ikke bare får en ydelse. (…) Altså så burde den der det der begreb jo egentlig aftage (…). Altså, hvis der skal være sammenhæng i det.*

(…)

L2B2: *samskabe med borgerne hedder det. (UH)*

FB2: *ja. Gør man det sammen med sine kunder eller sine brugere? Er det? Det er sjovt i forhold til at du tænker der er noget andet i den der samskabelse.*

L2B2: *den den tænkning, der kan være med: i fremtiden så kan man ikke bare sidde passivt og få leveret. Om man så er en ældre menneske eller om man er eh ude i en daginstitution og al altså det det er helt tiden, altså borgerne skal selv være aktive med og løse opgaven ikke altså (…). Eller de skal selv rydde vejen og tømme skraldespandene eller hvad det nu er (UH)*

C1B2: *(UH) kerneydelse (L2B2: ja) kan man sige, eller en kerneopgave*

L2B2: *jamen så tænker jeg så vil det jo sige så er det mere en opgave. Fordi vi kommer ikke og leverer den der ydelse. Vi vi har en opgave, som vi skal løse sammen (Bilag 8; s. 4)*

I lederens (L2B2) svar, hverken nævner eller vælger hun nogen af de kategorier, ”kunder” og ”brugere”, som jeg stiller op i mit spørgsmål. Det tyder på, at ingen af dem opfattes som relevante i forhold til hendes egen forståelse. I stedet beskriver hun det scenarie, hun ser for udvikling eller forandring i den måde, hvorpå leder og medarbejder ”skal begynde at tænke” om ”dem derude”. Den ændrede måde at tænke om ”dem derude” på medfører også en ændret relation mellem leder/medarbejder på den ene side og ”dem derude”på den anden. Denne ændrede relatione betegner hun som ”samskabelse”, og hun kæder den sammen med en forventing til, at ”altså borgerne skal selv være aktive med og løse opgaven” og, ”At de ikke bare får en ydelse”. Hermed indikerer hun ligeledes, hvad denne relation

kræver af ændringer i ledere og medarbejderes positionering eller handlinger. Nemlig, at de bevæger sig væk fra en leverandørposition og mod noget andet. Dette andet bliver vi dog ikke så meget klogere på i dette eksempel. Hun positionerer dog både leder/medarbejder og ”dem derude” gennem valg af ordet ”samskabelse”, hvilket indikerer, at noget skal skabes sammen. Hermed ligger en implicit forventning til Leder/medarbejder om, at skal indgå i et samarbejde med ”dem derude” af en mere gensidigt producerende karakter end den, der kendetegnes i storylinen om leder/medarbejder som leverandører.

Herefter kommer chefen (C1B2) kommer på banen med en pointering af, at det ikke kun er relationen, der ændrer sig, men ligeledes det, der kommer ud af relationen.

C1B2:	*ja men det bliver måske en anden ydelse så*
L2B2:	*ja de kan man selvfølgelig godt sige*
C1B2:	*altså hvad er det for nogen ting hvad er det*
L2B2:	*ja og det er en anden ydelse, vi leverer. Når de så leverer den (Bilag 9; s. 4)*

I begyndelsen påpeger lederen, som led i sin storyline, at borgerne ikke ”bare får en ydelse”, hvilket hun forbinder med en konsekvens om, at ”så burde den der det der begreb jo egentlig aftage”. Hermed henviser hun til ”ydelse”. Chefen tilbyder her et alternativt perspektiv til storylinen, som ikke forudsætter at ledere og medarbejdere ikke skal levere en ydelse, *som de plejer*, men ”det bliver måske en anden ydelse så”. Hermed bliver selve *genstanden* for den fælles produktion i samskabelses-storylinen anderledes end den genstand, der produceres af leder/medarbejder i storylinen om leverandørpositionen. Denne ændrede forståelse af genstanden for produktionsprocessen godtager lederen (L2B2), og han udbygger endvidere borgerens side af relationen, så de også positioneres som leverandører.

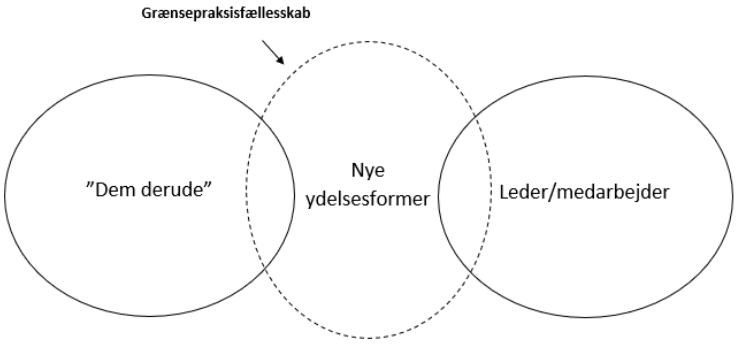
Denne storyline tager en anden leder (L4B2) op og improviserer videre over den ved at udvide storylinen med en kobling begrebet om ”partnerskab”.

L4B2: *det du siger nu L2B2 (L2B2: ja), er det at opgaven, den ændrer mere karakter af et partnerskab*

L2B2: *ja. Til så altså det det er sådan en eller anden øh (L4B2: samarbejde?) eh de det spor, vi kører ikke, at det vi skal hen imod (Bilag 9; s. 4)*

Også denne udvidelse godtager den leder (L2B2), der først bragte samskabelsesbegrebet på banen. Hermed har deltagernes storyline bevæget sig mod en positionering af ledere og medarbejdere som leverandør-samskabere-partnere med borgerne, der placeres i en lignende og næsten symmetrisk position hertil. Igen er det interessant, at deltagerne ikke skelner mellem lederen og medarbejderens positioner eller forskelle i forventninger. I deltagernes samtaler fremstår relationen mellem leder og medarbejder som så enstemmig, at de to positioneres ens. Endvidere positioneres de i forhold til ”dem derude” på en facon, der giver indtryk af, at samskabelses-partnerskabsrelationen lægger op til praksisfællesskab mellem leder/medarbejder og ”dem derude” omkring en udvikling af ydelser på en ny måde.

Ledelsesrelationen til borgerne udfra storylinen om samskabelse-partnerskab er illustreret nedenfor.

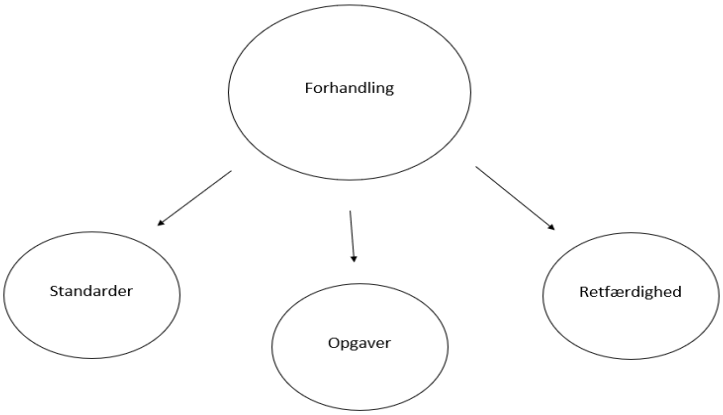


8.2. Forhandling af standarder, opgaver og retfærdighed

I begge ledelsesrum i denne runde (2) talte deltagerne en del om, hvordan de skaber mening i deres vilkår for opgaveløsning. Her trak flere af deltagerne gentagne gange på en storyline om, dette sker på baggrund af en forhandlingsproces, enten indbyrdes mellem leder og medarbejdere eller mellem leder/medarbejder og borgerne.

Nedenfor har jeg samlet en række sekvenser, hvor deltagerne udtaler sig om nogle overordnede positioneringer af ledere og medarbejdere ud fra storylinen om forhandling. Inspirationen til at tale om servicestandarder kom sandsynligvis fra den introduktion, jeg gav om opgavetyperne (se kapitel 5). Her citerede jeg politiker Michael Ziegler for at sige, at offentligt ansatte måtte lære at forlige sig med politisk fastsatte servicestandarder, frem for at klage over manglende tid. I tråd med samtalerne om en mere generel forhandling af servicestandarder, der behandles nedenfor i underafsnit 8.2.1., kom deltagerne i begge ledelsesrum ind på et tema omkring ”kan” og ”skal” opgaver. Her spillede italesættelsen af ledere og medarbejdere i en forhandlingsposition ligeledes en rolle. Dette tema udfoldes i underafsnit 8.2.2.. I forlængelse heraf trak deltagerne ligeledes på en storyline om, at forhandlingsprocessen eller meningsskabelsen i vilkår skulle guides af et ideal om retfærdighed. Dette tema udfoldes i underafsnit 8.2.3..

De tre typer af fokus for leder og medarbejder i relation til forhandling af standarder er afbilledet nedenfor



8.2.1. Forhandling af standard

I ledelsesrum B udvidede en leder (L5B2) storylinen om centralt fastsatte servicestandarder med en italesættelse af disse som en ressource for ledere og medarbejdere i processer med at prioritere og træffe beslutninger. Nedenfor ses en sekvens, hvor han fremhæver standarder som en ressource, der forenkler leder/medarbejders beslutningsproces

L5B2: *(…) det er jo væsentligt nemmere, hvis man ligesom har nogen fastsatte. Det her det er den serviceydelse, vi skal levere ude i vores. Så har man jo ligesom, så skal man ikke spekulere på altså. At blive enige om vi kører en gang på det her, så eller ti gange. Jamen så ved man nogenlunde, så skal man ikke stå der arrrgh men det kunne måske gi 12 eller 15 eller 8. Øh altså det gir i hvert fald ikke mening ved. For så skal vi til at vurdere jamen på den ene side, at jeg synes måske også det var pænere, hvis vi ikke klippede det så meget, fordi så står det sådan lidt grønnere og lidt mere naturagtigt. Og den anden sige arhjj vi skal jo klippe meget kortere, fordi så (UH). Altså så kommer man til og stå og diskutere, om den ydelse, man egentlig står og leverer, at hvad er det for en ydelse, vi skal levere? (Bilag 9; s. 13)*

Han opridser en modsætning til standarderne i form af en diskussionssituation, hvor ”vi”, her henvisende til ledere og medarbejdere, skal ”vurdere” og ”diskutere” ydelser ud fra individuelle præferencer (”jeg synes måske også det var pænere”). Storylinen indikerer, at dette *er* en forventing til leder/medarbejder, og at denne forventning kan udfordre. Han tager afstand fra forventningen med kommentaren om, at ”det gir i hvert fald ikke mening”, og hermed udtrykker han modstand mod denne positionering som én, der skal vurdere ydelser ud fra individuelle præferencer. Hans italesættelse af standarderne som ”nemmere” betyder dog ikke nødvendigvis betyder, at han værdisætter dem, fordi han *foretrækker* standarderne, men kun, at han konstaterer, at disse bevirker en mindre kompliceret vurderings- og beslutningsproces hos deltagerne. Her kan det tolkes, at han ønsker eller accepterer en positionering af leder/medarbejder i en læringsposition eller begynderlederposition, fordi han fremhæver standardernes betydning som kontekstfrie træk, der i en grad overflødiggør, at ledere og medarbejdere kan navigere i situationsbestemte træk omkring ledelse af deres fælles virksomhed. I denne forståelse synes denne storyline at være i tråd med en positionering af lederen som rammesætter og medarbejderen som fagperson (se afsnit 7.1.).

Lidt senere spørger jeg deltagerne, om serviceniveauer generelt betyder noget i deres arbejde. Her byder en leder (L1B2) ind, men en henvisning tilbage til Zieglers udfordring af, at offentligt ansattes oplevelse af travlhed skyldes manglende accept af centralt fastsatte standarder.

L1B2: *ja. Altså jeg tænker i forhold til det til det, til det foregående eksempel, du gir, altså det, jeg synes er problematisk, altså det der med med øhh, altså serviceniveau og rammeledelse og så videre (…) det kan man jo se om man synes, det er en god ide eller ej. Men jeg synes, det er et rigtig godt eksempel på, at man, altså der er jo en ledelse der, som bruger det her serviceniveau som en undskyldning for og sige: i kan jo bare passe deres arbejde. Det er det, jeg synes er problematisk.*

L2B2: *og det skal jeg lige forstå*

L1B2: *jamen det er et hvis nu*

FB2: *(bryder ind) du tænker på Ziegler citatet her*

L1B2: *ja. Altså hvis nu du har en flok eh hvad hedder det ehh måske assistenter (…) som synes, at de kan ikke nå og (…) vaske de gamle (…). Hvis man så har en leder, der siger (…) jamen det kender jo serviceniveauer. Det er altså det er der (…), hvis man. Og fralægge sig ansvaret på den måde. så synes jeg, det er meget problematisk. Jamen og i det her perspektiv med, der er den her markedsgørelse af den offentlige sektor, og vi ved, vi bliver målt af kvalitetsstyring. Der er PISA undersøgelser og alt det her, så så ser jeg, at der er en kæmpe ledelsesudfordring, fordi at meget af det, vi laver, det kan man ikke, altså det kan man ikke måle. Altså man kan ikke måle en sagsbehandlingstid, fordi der er så mange variabler. Altså. Man kan ikke (Bilag 9; s. 17-8)*

Lederen begynder sin kommentar ved diskussionen om servicestandarder og kæder disse sammen med en problematisering af, at de kan anvendes af ledere til at fralægge sig ansvar i relationen til medarbejdere, der udfordrer vilkår på arbejdspladsen. Hermed forbinder han denne storyline med en asymmetri mellem leder og medarbejder, fordi en leder kan anvende standarderne som en affejning af medarbejdere. Dette indikerer et ønske om at fastholde en meningsforhandlende relation mellem ledere og medarbejdere, der eksempelvis også karakteriseres i afsnit 7.2., hvor medarbejdere positioneres som beslutningstagere. Her opstilles standarderne som et muligt værn for lederen i forhold til at indgå i et praksisfællesskab med medarbejdere. Igen ser jeg dette som potentelt gældende for flere typer af hierarkiske relationer (medarbejder/leder, teamleder/chef). Herfra bevæger han sig videre mod en storyline om, at hele optagetheden med at måle kan kædes sammen med ”markedsgørelse” og ”kvalitetsstyring”, hvilket leder tankerne hen på en henvisning til New Public Management paradigmet. Påstand anvender han som udgangspunkt for at problematisere, hvordan ledere og medarbejdere udfordres af denne styring, fordi ”meget af det, vi laver, det kan man ikke, altså det

kan man ikke måle”. Denne storyline står som modsætning til den tidligere italesættelse af standarder som en forenklende ressource for ledere og medarbejderes beslutningsprocesser. Hvor denne tidligere storyline ikke kræver udvikling af ledelsesfærdigheder på et højere kompetenceniveau (kompetence, kyndighed eller ekspertise), så indikerer denne alternative storyline, at ledere og medarbejdere udvikler disse kompetencer. Heri er denne storyline mere affillieret med storylinen om medarbejderen som beslutningstager eller leder/medarbejdere som krystalkugler.

Lederen fortsætter med at fortælle, hvordan han ser de centralt fastsatte standarder som en udfordring for leder og medarbejder.

> *L1B2:* *Det er svært for os, ikke? Og hvis det hvis der bliver lagt styring ned over os på den måde, jamen så er vores ledelsesopgave jo, og gi mening i det. Altså finde en vej ind i det. Sådan folk ikke bare sidder og tænker, det her, det er fuldstændig åndsvagt. Jeg vil ikke (Bilag 9; s. 18)*

Fra hans udgangspunkt i problematiseringen af servicestandarder som potentielt værktøj til ansvarsfralæggelse, har han nu også problematiseret disse som udtryk for en større tendens til, at de offentlige styringsmekanismer anvender en kode, der ikke kan læse den praksis, som foregår i deltagernes praksis. Heraf udvider han positioneringen af lederen med forventninger til, at hun har en opgave om, ”og gi mening i det. Altså finde en vej ind i det”, og her ser vi for første gang en differentiering hos deltagerne mellem positionering af lederen og medarbejderen. Gennem denne storyline positionerer han lederen i en position, der minder om den, der er beskrevet i afsnittet om lederen som oversætter i foregående kapitel (afsnit 7.1.2.). I denne storyline ligger også en positionering af leder og medarbejder overfor hinanden, fordi opgaven tilskrives lederen. Heraf følger, at medarbejderen positioneres som den, der potentielt yder modstand ”Jeg vil ikke”. Vi har ikke tidligere set en sådan positionering af medarbejderen som direkte modstandsydende i relationen med lederen. Det tætteste, deltagerne endnu har

været herpå, er i den tidligere beskrivelse af medarbejderen, som fagperson (7.1.2.), hvor praksisfællesskabet mellem leder og medarbejder var kendetegnes af en relation, hvor deres fælles repertoire og virksomhed var mest forskellig. Endvidere er en lignende position beskrevet hos deltagerne, da de diskuterer forskellen mellem leder/medarbejdere, der anlægger et mere holistisk perpektiv på deres opgaveløsning frem for at agere ud fra en selvpositionering som eg. ”beskytter af natur”. Denne del af samtalerne er beskrevet i afsnit 8.1.1. i dette kapitel.

En anden leder (L2B2) tager tråden op fra lederens (L1B2) problematisering og uddyber kort efter, at

> *L2B2:* *og hvis man sammenholder det med et eh C1B2 han sagde før ikke? Så er det jo også noget med, at den måde tingene bliver opfattet ude, altså nu eh altså det her med og klippe græs. Altså at at det er vigtigt for folk, at deres fodboldbane duer. Men det kan jo godt være at hvis nu en anden dagsorden med og sætte, eh hvad hedder og lukke skolen, ikke? Så så er det det, der er vigtigt. Og så kan de egentlig godt leve med, at græsset ikke bliver klippet. Altså den der måde, tingene bliver modtaget ude, det skal vi også tænke ind i helheden ikke? Aat altså det det er jo ikke objektivt. Altså og og det kræver også, at der er ledelse på tværs i organisationen ikke? Så man kan få afstemt de der forskellige ting, end vi vi yder. Eller vores opgave (Bilag 9; s. 17-8)*

En af de andre ledere (L2B2) udvider efterfølgende storylinen med, at standarderne eller serviceniveauet må håndteres ved at ”tænke ind i helheden”, hvordan ”tingene bliver modtaget ude”. Heri ser jeg to centrale elementer i lederens storyline, der kan hjælpe med at kaste lys over ledere og medarbejderes anvendelse af standarder for det, de skal producere. For det først indikerer lederen, gennem sin fremhævelse af fokus på ”helheden”, det samme holistiske fokus, som også er kendetegnende ovenfor i storylinen om, at standarder udgør en udfordring for ledere og medarbejdere. Her nuanceres det ”holistiske” eller ”helhedsorienterede” fokus dog yderligere med eksemplificering af ydelser som pleje af fodboldbaner og skoleudbud.

Her er det en central pointe i lederens storyline, at ”ledelse på tværs i organisationen” positioneres som en forudsætning for, at ”dagsordener” kan vurderes eller prioriteres i forhold til hinanden. For det andet kæder lederen denne vurdering eller prioritering sammen med et hensyn til, ”den måde tingene bliver opfattet ude”, hvormed han henviser til modtagerne af ydelser i tråd med den henvisning, også ses ovenfor i eksemplet med samskabelse, hvor lederen/og medarbejderens samskabelsespartner blev betegnet som ”dem derude” (afsnit 8.1.1.). Hermed får vi også mere viden om, hvad ”dem derude” skal bidrage med i forhold til udvikling af ydelser. De skal være med til at prioritere i dagsordener for, hvad der er vigtigt.

Lederen (L2B2) henviser i begyndelsen af sin kommentar til foregående kommentar fra en af cheferne (C1B2), der erklærede sig uenig med en medarbejder i, at borgerne har behov for at modtage identiske ydelser. Kommentaren er gengivet nedenfor og kæder chefen oplevelser hos ”dem derude” sammen med ”værdi”

> *C1B2:* *det, du siger med at man skal opleve det samme med at få klippet græs lige mange gange. Det det er jeg ikke enig med dig i, for at hvad er det, der har værdi? (Bilag 9; s. 17)*

Lederen (L2B2) kæder efterfølgende chefens fremhævning af ”værdi” sammen med den foregående leders (L1B2) pointe om, at det er ledere og medarbejderes opgave af skabe beslutninger om disponeringer, der giver mening ”for folk”, også ”på tværs i organisationen”. Hermed konstruerer han sin storyline med en udvidelse af, at ledere og medarbejdere ikke alene skal forhandle standarder med deres centrale ophav eller med borgere, men ligeledes internt i organisationen med *hinanden*.

Flere gange påpeger lederen (L2B2) betydningen af, hvordan standarder opfattes i forvaltningens omverden, og nævner borgernes perpektiv på, hvad der er vigtigt, hvis man skal holde to standarder op mod hinanden. Hermed åbner han (bevidst eller ubevidst) for en positionering af borgerne som en ressource for håndteringen af det, han kalder en ”kæmpe ledelsesudfordring” om at få standarder og

besparelser til at give mening i en helhed. I denne del af lederens fortælling ses en legitimering af storylinen om potentialet i samskabelse, samarbejde eller partnerskab mellem leder/medarbejder på den ene side, og ”dem derude” på den anden, men med en vigtig udvidelse i form af dette samarbejdes berigende betydning for ledere og medarbejderes beslutningsprocesser og legitimering af vurdering eller prioritering i dagsordener, der kobles til centralt fastsatte standarder.

Næsten samme storyline kan også spores i en anden leders (L6A1) fortælling fra ledelsesrum A om,

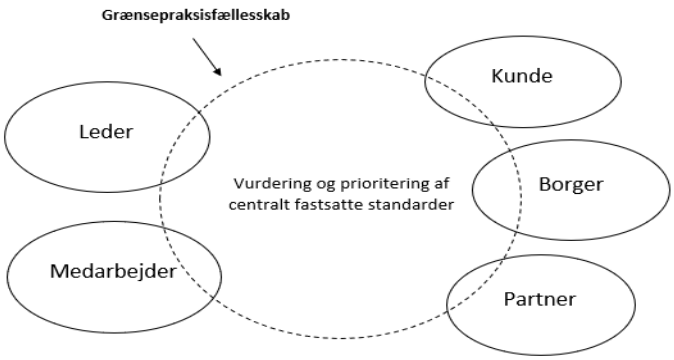
> *L6A2: at vi skal ta vores kunder, eller vores borgere, eller vores partner i hånden og så sige: det her, det kan godt lade sig gøre. Eh hele vejen igennem (…) Og det skal vi selvfølgelig bare have lavet en platform, fordi altså noget med en fremragende ledelse eller dialog eller et eller andet. Gøre det muligt. Så vi kan se det over en bred kam. Om det handler om natur eller hvor ledes. Det skal bare bindes an (Bilag 8; s. 10)*

Her forklarer lederen, hvordan de er nødvendig at supplere med organisatoriske strukturelle understøttelse af samskabelsesrelationen, for at realisere den berigelse, som ”dem derude” kan tilføre til ledelsesprocessen. I denne sidste sekvens belyser lederen (L6A1) endvidere, hvad ”dem derude” dækker over; ”kunder”, ”borgere” og ”partner”, hvilket igen indikerer, at denne storyline gælder på tværs af forskellige positioneringer af ” dem derude”, og således også over flere positioneringer af leder og medarbejder.

Hvis ”dem derude” positioneres som ”kunder” kalder det på en modposition som ”leverandør” for leder/medarbejder, hvis ”dem derude” positioneres som ”borgere” kalder det på en modposition for leder/medarbejder som ”myndighed”, og hvis ”dem derude” positioneres som ”partner” kalder det på en modposition for leder/medarbejder som ”partner”. Kunde/leverandør positionen kan kendetegnes af en relativt symmetrisk magtrelation med gensidig afhængighed. I deltagernes tidligere gengivelse fremhæver de dog også betydningen af inddragelse af borgere i

udformningne af ydelser (afsnit 8.1.1.). Borger/myndighedsrelationen derimod indikerer en asymmetrisk magtrelation, hvor den første er mere afhængig af den sidste. (- I et analytisk perspektiv kan man argumentere for, at leder/medarbejder i positionen som myndighed også er afhængig af borgeren. Faktisk ligger hele eksistensberettigelsen her. Det er dog oftest ikke sådan, at relationen udspiller sig i almindelig praksis, fordi leder/medarbejder som myndighed har en række legitime beføjelser til at tildele og fordele goder til borgere, samt til at sanktionere overfor borgere). I partner/partner positionen

Leder og medarbejderes position som forhandlere af centralt fastsatte standarder sammen med ”dem derude” er illustreret nedenfor



8.2.2. ”Kan” og ”Skal” opgaver

Særligt i det ene ledelsesrum (A) havde deltagerne en intens diskussion af begreberne ”service” og ”ydelse” i relation til en opdeling, som de kaldte ”kan-opgaver” og ”skal-opgaver”. Denne diskussion indholdt nogle interessante informationer om deltagernes perspektiv på forventninger til leder og medarbejders positioner og deres fælles virksomhed. Som i de foregående afsnit er det dog og her en udfordring af finde eksempler på, hvordan leder og medarbejder positioneres i forhold til hinanden.

En medarbejder (M1A2) følger op på en kommentar fra en af cheferne (C1A2) i den sekvens, hvor deltagerne taler om service, som noget, der kommer ”oveni” (afsnit 8.1.1.). I sekvensen nedenfor ses, hvordan hun anvender den som en anledning til at italesætte, hvordan hun anerkender service som noget ”ekstra”, men samtidig finder det motiverende at arbejde med

M1A2: *men det er jo også kan og skal opgaver ikke? Det er tit serviceniveauet, der hvor vi skal spare på. Det er der, vi kan spare for det er noget, vi gør ekstra. Men (UH) vi kan jo godt li at yde den service*

L4A2: *det kan man så også og så sige. Kan opgaves (…) kakakan kan hvad hedder det?*

L2A2: *kan opgaver. Eller hvad?*

(…)

L4A2: *kan og skal. Ikke? Kan det er ydelser og skal (…) nej kan det er servicen (…) og skal, det er ydelser. Ikke også? (M2A2: ja) (Bilag 8; s. 6)*

Medarbejderen (M1A2) positionerer ”service” som en ”kan” opgave, og nævner en forventning om, at disse er mere udsatte for at blivet skåret væk som led i besparelser. Denne positionering underbygges umiddelbart af to ledere (L4A2 og L2A2), som yderligere enes som at fremhæve ydelser som ”skal opgaver”. Herved positionerer de også ydelser som mere vigtige eller grundlæggende end service. Denne storyline underbygger den tidligere storyline, der placerer ydelser som mere centrale for positionering af ledere og medarbejdere og service som mindre vigtig (se underafsnit 8.1.1.).

Kort efter efter byder en anden leder (L3A2) dog ind med en udfordring af storylinen om ”service” som en ”kan”-opgave.

L3A2: *jamen jeg vil lige opponere imod at sætte service lig med kanopgaver og skalopgaver. En øh en øh kan opgave. Hvis i eh eh i natur for eksempelvis og anlægge en sti, det er en kanopgave, det er ikke noget, vi skal gøre, men vi kan gøre det. Jamen et er jo ikke en service. Det er jo stadigvæk en*

ydelse. Ikke? Fordi der er jo lavet en beslutning om, at nu laver vi nogen indstilling og der er frigivet nogen penge og så laver vi den der sti. (Bilag 8; s. 6)

Lederen kommenterer på en oplevelse af, at sammenkædningen mellem ”service” og ”kan- og skal-opgaver ikke giver mening for ham, mest fordi han har erfaring med opgaver, der ikke kan katagoriseres som ”skal”-opgaver, men stadig ikke er ”services”. Han afviser dog ikke helt koblingen af ”kan” – opgaver og services, men tilbyder nærmere konkrete eksempler, der udvider kompleksiteten, fordi de kontekstfrie træk om ”service”, ”ydelse” og ”kan”/”skal” opgaver sættes i sammenhæng med situationsbestemte træk.

L3A2: hvis jeg forstod C1A2 rigtigt før, at så er det mere en mental forståelse, at at når nu jeg så har lavet den her sti. Så yder jeg noget service, hvis jeg så rent faktisk lige tager den ældre dame under armen i det øjeblik at hun går over til stien, så hun ikke falder over kantstenen. Der eller den mentale forståelse af at, når en af jeres folk har været ved at sætte to øhh skærme til og siger øhh: godt det var det. Er der ellers andet, nu jeg er her? Øhh fordi så bringer man sig lige mentalt lidt videre fra den der øhh situation, hvor øh man har lavet den ydelse ved at tilslutte den skærm. Men inden jeg går er der noget andet, ikke? Eller og og på samme måde i en eh dialog med en borger, at (…) ku det bare være at sige: det jeg lige har forklaret dig, det gav det et billede, eller forstod du det? Så så kommer der for mig at se noget mental service (Bilag 8; s. 6)

Med sin kommentar fremhæver han en ledetråd i den tidligere kommentar fra chefen (C1A2) om, service som noget, der er ”oveni” ydelser, og improviserer over denne som en minimal struktur for udvikling af en udvidet storyline om, at service skal forstås som en ”mental forståelse”, der kan tilskrives som forventning til leder og medarbejder i en positionering, der minder om leverandørpositionen ovenfor.

I samme ledelsesrum (A) reflekterer en af cheferne (C2A2) over, hvordan kerneopgaveforståelsen har udviklet sig over tid. Begrebet ”kerneopgave” kobler hun til storylinen om ”kan” og ”skal” opgaver. I sin karakteristik opridser hun to tidspositioner: et ”tidligere” og et ”i dag” (Bilag 8; s. 15). I storylinen forbinder hun

”tidligere” med, at ledere og medarbejdere havde nogle ”myndighedsopgaver, som skalopgaver, som vi havde en forpligtigelse til og løse”. Disse kæder hun sammen med en handlemulighed om, at man ”kunne udpege”, hvilket medarbejder, der sad med hvilke kerneopgaver, og således positioneres medarbejderen som havende en afgrænset og statisk opgaveportefølje. Til ”i dag” knytter hun ”et meget større perspektiv”, som hun eksemplificerer med spørgsmålet om

> *C2A2:* *Altså er det for eksempel ikke en kerneopgave, at vi sørger for at Hjørring kommune er bæredygtig? Altså at vi søger for og skaffe nogen tilflyttere sådan så vi kan få opkrævet den skat så at vi kan få tingene til og løbe rundt og skabe nogen gode liv for borgerne i kommunen. (…) Det synes jeg da er, det synes jeg da er et rimelig væsentligt i den her opgave (Bilag 8, s. 15)*

Her afspejler hendes billedet af ”i dag” en stigende abstrakthed, hvor det større perspektiv, hun nævner eksemplificers med en opgave om at gøre kommunen ”bæredygtig”. I sin refleksion over udviklingen fremhæver chefen, at ”vores tilgang til myndigheden har udviklet sig” i en retning, hvor ledere og medarbejdere er mere udfordret på definition af kerneopgaven end ”tidligere”. Denne storyline om en større grad af abstraktion, perspektiv og dynamik i forståelsen af den fælles virksomhed for ledere og medarbejdere indikerer ligeledes, at ledere og medarbejdere positioneres som aktører i et praksisfællesskab, hvor der er en udfordring med at definere eller få greb om deres fælles virksomhed. Ud fra chefenes spørgende maner kan det virke som om hendes eksempel om, hvorvidt det er en kerneopgave at gøre kommunen bæredygtig, også er et bud på noget, der kan berige det fælles repertoire. Det indikerer ligeledes, at hun lægger op til en diskussion af dette repertoire med henblik på at indkredse eller forme nogle nye minimale strukturer for leder og medarbejders fremtidige improvisation. Anledningen hertil er, at de ”tidligere” minimale strukturer, som ”kan” og ”skal” opgaver, ikke er tilstrækkelige for en meningsfuld improvisation i et praksisfællesskab, hvor den fælles virksomhed har ændret karakter.

C2A2: *For hvad er så kerneopgaven. For du kan ikke pege dem ud længere. Og sige lige præcis de her opgaver i mit team de er kerneopgaver. Det har et meget større omfang og det kan sagtens være kan-opgaver i mit perspektiv.*

L5A2: *det er også derfor, at det ledelsesmæssigt giver nogen større udfordringer (Bilag 8; s. 15)*

Med kommentaren ophæver hun betingelsesrelationen mellem udtryk som kerneopgaven og ”skal”-opgaver, hvilket udvider storylinen om, at ”skal” opgaver er mere vigtige eller grundlæggende end andre opgaver. Hun positionerer ”kan” opgaverne som potentielt identiske med kerneopgaver, hvilket lægger op til en forventing om, at leder og medarbejder legitimt kan prioritere dem. En leder (L5A2) supplerer ideen om, at bestemmelsen af kerneopgaver er blevet sværere at håndtere i ledelsesprocesserne. Hermed går hun med på chefens improvisation og videreudvikler på den ved at kæde den sammen med ledelse. Hun uddyber dog ikke, hvori de voksende udfordringer består.

Chefen (C1A2) deler herefter sin oplevelse fra et nyligt budgetmøde med medlemmer af byrådet. Hun fortæller en kort anekdote om, hvordan den årlige budgetproces denne gang var begyndt på en ny måde

C1A2: *I år, der gik det lidt anderledes, fordi, der var der nemlig eh nogen andre, der havde besluttet hvad vi skulle lave inde i det der setup, så det startede faktisk med, at vi skulle opdele alle vores opgaver i kan og skal. Så vi kunne synliggøre, hvad var det vi skulle gøre, og hvad var det vi kunne gøre. Og det gav for mig sådan et lidt gammeldags perspektiv på den der med kerneopgaven, fordi den det det sender nogen forkerte signaler så at sige, det her det skal vi og det her kan vi. Mmm det hænger ikke sammen med den opfattelse af, at kerneopgaven er noget meget bredere, og at det ikke kun er myndighedsopgaver, vi skal løse. Det er det hænger helt anderledes sammen i mit hoved. Og det var jo også derfor, at vi argumenterede med næb og klør for nogen af de vigtige indsatser, vi har. Som i princippet er kanopgaver, men som bare er nogen af fyrtårnene i forhold til for eksempel og*

tiltrække nye borgere og virksomheder (…) i kommunen ikke? Så det er meget interessant, ik? (Bilag 8; s. 16)

Chefen beskriver opdelingen i ”kan” og ”skal” opgaver som ”gammeldags perspektiv på den der med kerneopgaven”, hvilket hun sætter som modsætning til den udlægning af kerneopgaven, som hun selv introducerede tidligere i relation til to tidspositioner: et ”tidligere” og et ”i dag”. Hendes beskrivelse af ”gammeldags” her synes at trække på en storyline om, at kerneopgaver ”tidligere” var nemmere at ”udpege”. Hun fremhæver, at deltagerne”i dag” ikke kun skal løse myndighedsopgaver, hvilket sættes som pendant til den tidligere opfattelse af kerneopgaven. Det er denne ”tidligere” opfattelse, der leder hendes kritik af, at processen til byrådsmødet ikke hænger meningsfuldt sammen med en tidssvarende ”meget bredere” forståelse af kerneopgaven. Netop fordi, byrådets oplæg til de minimale strukturer, der skal guide deltagernes improvisation, ikke giver mening i forhold til en forståelse af kerneopgaver, som de italesættes ”i dag”. Denne storyline underbygges af en leder (L1A2), der udvider storylinen om den ”gammeldags” proces

L1A2: *men den der opdeling i eh kan og skal opgaver er vel også kontraproduktiv på mange områder, fordi hvem siger, at fordi man har noget, der er udråbt som enen skalopgave, at der er stadig ikke nogen, der må gøre noget for at trimme dem. Der ligger da masser af potentiale i at gøre det bedre og billigere. Uden at det nødvendigvis ikke skal være med i en budgetproces (C2A2: mmhmm). Det stritter fuldstændig på mig, når jeg hører sådan noget der. det det*

C1A2: *det kan du eh du kan slet ikke lægge det op på den måde. Men (…) det var opgaven.*

L1A2: *ja. nej men*

C1A2: *rød, gul og grøn ikke lyskurve*

L1A2: *det er sgu en gammeldags måde og tænke på. (C2A2: ja) Og det er en måde, hvor det er som man ligesom kan frede nogen opgaver. Fra at blive sat i spil. Og det er jo ikke det, vi gerne vil være kendt for. Vi vil gerne være kendt for og vende hver en sten, fordomsfrit.*

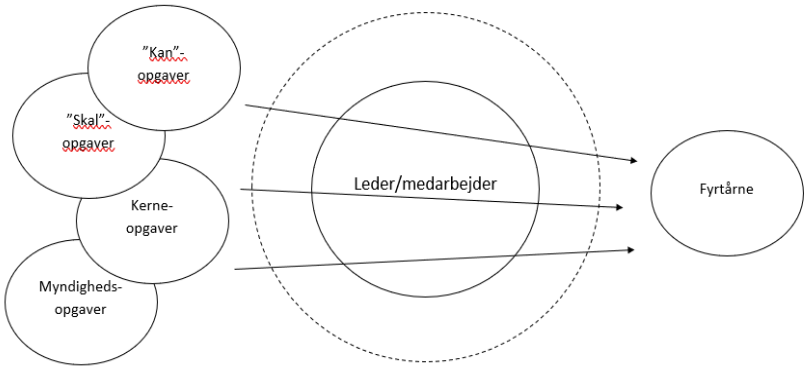
C2A2: *mmhmm*

L1A2: i en budgetproces (Bilag 8; s. 16-7)

Ifølge lederen er det ”gammeldags perspektiv” endvidere ”kontraproduktiv på mange områder”, hvilket indikerer, at det er noget ikke-værdifuldt eller dårligt. Det kontraproduktive uddyber han som en sikring af ”skal” opgaver mod, at ledere og medarbejdere kan udvikle disse og gøre dem mere effektive; ”trimme dem”. Heri ligger en fortrukken positionering af ledere og medarbejdere, hvor denne praksis for at ”trimme” alle opgaver, og få dem ”sat i spil” placeres som en del af deres mulighedsrum.

Chefen kommenterer også på det, hun ser som uønskelige effekter af den ”gammeldags” storyline for perspektiver på ”kan”-opgaver. Her fortæller hun, at deltagerne i byrådet fra forvaltningen ”argumenterede med næb og klør for nogen af de vigtige indsatser, vi har. Som i princippet er kanopgaver, men som bare er nogen af fyrtårnene i forhold til for eksempel og tiltrække nye borgere og virksomheder (…) i kommunen”. Heri ses paralleller til positioneringen af ledere og medarbejdere som forhandlere af standarder med henblik på at øge kommunens konkurrencedygtighed (se underafsnit 8.1.1.), og alligevel beskrives leder/medarbejder i højere grad ud fra en forventning om at de kan være nyskabere eller meningsskabere. Som alternativ til at opdele i ”kan” og ”skal”-opgaver ud fra kriterier om vigtighed, fremhæver hun i stedet ”fyrtårne” som meningsfuldt kriterie for at prioritere mellem opgaver ud fra præmissen om, at opgaverne ”i dag” har en større grad af abstraktion og komplektitet. Deltagenes samtaler om de forskellige perspektiver på opgaver og hierarkiet mellem opgaver har betydning for deres selvpositionering. De mest markante storylines er bygget op omkring den pointe, at ”kan” og ”skal” opgaver er uddaterede som minimale strukturer. Samme er prioritering ud fra en skelnen mellem myndighed og ikke-myndighedsopgaver. Endvidere er der relativt stor tilslutning til fortællingen om kerneopgaver som noget uhåndgribeligt, og deltagerne støtter i et vist omfang chefens fremhævelse af betydningen om at fokusere prioritering ud fra en ide om, hvad er fungerer som fyrtårne for kommunens produktion. Ovenstående giver anledning til nedenstående

illustration af et praksisfællesskab, hvor der ikke skelnes mellem positioner for leder og medarbejder, men hvor disse indgår i en fælles virksomhed om at transformere tidligere italesættelser af, skel og prioriteringer mellem opgaver til et nyt repertoire, der i hvert fald inkluderer samtaler om ”fyrtårne”. Her ses paralleler til de italesættelser af lederen som oversætter, der er beskrevet i foregående kapitel (7.1.2.), om end denne positionering her også synes at gælde for medarbejderen.



8.2.3. Forhandling af retfærdighed

I samtalerne om opgaver koblede flere af deltagerne forhandlingen af servicestandarder til en storyline om, at forhandling, vurdering og prioritering handlede om retfærdighed. Denne vurderingspraksis positionerede ledere og medarbejder, som dem, der forventedes at skulle afgøre retfærdigheden i forhandling af interesser og ressourcer.

En gruppe i den ene ledelsesrum (A) meldte tilbage, at de, gennem deres samtale under gruppearbejdet, havde defineret deres kerneopgave som, opgaven om det at sikre rammer for mangfoldighed

> *L3A2: og der skriver vi jo så øhh skabe rammerne, hvor ting lykkes øh med hensyn til mangfoldigheden*

FA2: ja

L3A2: og der tænker vi både etisk, moralsk, juridisk og økonomisk øhh og teknisk.

(…)

FA2: men mangfoldigheden i i samfundet eller? (UH) Hvad er det for en mangfoldighed.

L3A2: det er eh det er den mangfoldighed, som vi skal begribe. Eller som vi skal eh favne. Altså. At vi skal både kunne tage hensyn til det økonomiske. Til det etiske. Til det moralske. Til det juridiske. Til det tekniske. Altså. Naboen. Ansøgeren (…). Udviklingen i kommunen (Bilag 8; s. 18)

Mangfoldigheden eksemplificeres både ved hensyn til forskellige logikker og interessenter, som deltagerne forventes at tage hensyn til og afveje. De ”økonomiske”, ”juridiske” og muligvis det ”tekniske” henviser til organisatoriske hensyn. De ”etiske” og ”moralske” henviser til mere abstrakte normative hensyn, mens ”Naboen” og ”Ansøgeren” henviser til borgerne. Blandt alle disse hensyn er det altså forventingen til ledere og medarbejdere, at de skal ”skabe rammerne” og sørge for, at ”ting lykkes”. Denne storyline kan umiddelbart virke modstridende til den, hvor leder og medarbejder positioneres i en samskabelsesrelation med ”dem derude” (afsnit 8.1.2.), fordi lederen (L3A2) kun italesætter ”vi” som aktive i den proces, han beskriver. Imidlertid udelukker det dog ikke, at ”dem derude” kan være partner i processen med at sørge for, at ”ting lykkes”, da det tidligere er beskrevet, hvordan leder/medarbejder skal tage ”dem derude” i hånden ”og så sige: det her, det kan godt lade sig gøre” (8.2.1.).

Flere deltagere er med til at konstruere og udbygge på forståelser af sammenkædningen mellem forhandlingsprocessen og retfærdighed. Sekvensen nedenfor viser en samtale, hvor dette er særlig tydeligt. Her uddyber en leder (L4B2) i det andet ledelsesrum (B) anvendeligheden af standarder i relation til skat, hvilket også kædes sammen med idealer om retfærdighed.

L4B2: *altså i forhold til eh skat. Så synes jeg, det er rigtig godt, at man har sådan nogen eh servicestandarder*

(…)

L4B2: *sådan en som L5B2, hvis han nu sidder og græder nede foran kontoret, og så han lige pludselig skal have et fradrag, der er meget større end det, (…) vi andre skal ha (griner). Så er det meget godt, på nogen områder, at man har de der. service der.*

(…)

FB2: *skal jeg forstå det sådan, at du tænker, det gir en større retfærdighed?*

L4B2: *selvfølgelig. At der er nogen ensrettede spilleregler i forhold til en eller anden bestemt vurdering. (…). Så kan man sige lige nøjagtig Teknik og Miljø området. Der er måske ikke helt så mange, jo det er der jo så i materielgårdens arbejde.*

L5B2: *jamen vi har jo ikke alle. Altså vi diskuterer jo hele tiden, og om det der hvor, hvor altså. Og også fordi man skal jo behandle folk lige (UH). Altså det der: får de en gang, så skal de også ha en gang. Og så. At det er måske ikke den ideelle verden, det er bare nemmere og agere i, fordi så har vi nogen (UH)*

FB2: *det lyder som om, at det er en opgave, og behandle folk lige?*

L5B2: *Og det de vil jo sige, at vi betaler jo skat alle sammen. Og vi er alle sammen borgere i Hjørring kommune, og sådan noget. Opg ergo har vi krav på nogenlunde de samme ydelser. (…) Uanset om man bor i Stenum eller Hjørring*

L2B2: *det det står i styrelsesvedtægten, at (C1B2: styrelsesloven) at ja styrelsesloven ja. (Bilag 9; s. 14)*

I sekvensen lægger jeg særligt mærke til, at en af lederene (L5B2) byder ind med en pointering af, at det er en nødvendighed at diskutere, fordi ”man skal jo behandle folk lige”. Det lille ”jo” indikerer, at han formoder, at denne forståelse vil finde genkendelse hos de andre deltagere, hvilket kan ses som udtryk for, at han tager det

som en selvfølge, hvilket indikerer en stor tilslutning til den storyline, han formidler. Lederen (L5B2) producerer en storyline med en positionering af både leder og medarbejder som forpligtede på at foretage en retfærdig forhandling mellem interesser, også gennem diskussion, som følge af, at ”vi betaler jo skat alle sammen Og vi er alle sammen borgere”. Her positionerer han servicestandarderne som en positiv ressource.

Denne storyline udvider han yderligere med at kæde den sammen med borgeres konsekvente krav på ”nogenlunde de samme ydelser”, hvilket positionerer yderligere ledere og medarbejdere som nogen, der skal sikre, at ydelser tager en form, der er genkendelig og kan distribueres jævnt. Her ses paraleller til den diskussion deltagerne havde i det andet ledelsesrum (A), hvor en chef udfordrede behovet hos ”dem derude” for identiske ydelser. Samtidig kan lederens storyline også tilskrives inspiration fra viden om det legalitetsprincip, der guider sektorens grundlæggende omfordeling af ressourcer.

Ledere og medarbejdere positioneres igen i en nogenlunde ens position, hvor de er forpligtigede overfor borgerne i lignende grad med forrige afsnits positionering af dem som leverandører. Men her udvides denne forpligtigelse med en forventning om, at de skal kunne forhandle eller fordele ydelser ”lige” mellem borgere. Som yderligere legitimering af denne påpeger en af de andre ledere, at denne forventning underbygges lovmæssigt (styrelsesvedtægten). Hermed sker et implicit skifte i agens fra foregående kapitels storylines, der i høj grad fremhævede særligt medarbejderens beslutningskraft i forhold til opgaveløsning 8se afsnit 7.2.). Her positioneres leder/medarbejder som bundet og begrænsede af en mere centraliseret styring af beslutningsprocesser.

Lederen (L5B2) fortsætter med at problematisere meningsfuldheden i den sammenkædning, han selv lige har præsenteret

> *L5B2: men man kan så altid diskutere om det er det rigtige. Altså det har, hvis vi tar græs. Der er er en fodboldklub ude i BY.*

(UH). Der er et hold, der spiller 6 kampe og sådan noget. Så kan vi diskutere, om de skulle ha klippet deres græs lige så meget som dem oppe i BY, hvor der måske er 100 hold. Altså men men, det er bare lidt svært det der med og sige hvordan faen

L2B2: men men at så er det måske heller ikke og behandle dem lige? Og klippe det lige meget.

L5B2: Ahh men men det det man kan jo ikke sige at de får kun klippet græsset to gange om året i BY, for der er kun et hold.

L2B2: nej nej (griner). Jeg kan godt se problemet. (griner)

C1B2: så skal de bare ta nogen højere skridt

L2B2: (griner) ja

L5B2: ja. Men man bliver nødt til at og ha sådan nogen andre argumenter for at man så måske kan lempe på nogen andre ydelser. Men så køber de så ikke så meget gødning der fordi, når de ikke er der, spiller så mange kampe og sådan noget. Det er da noget nemmere, når vi diskuterer sådan noget servicerang for, og det er det, vi kører efter (Bilag 9; s. 14-5)

Deltagerne diskuterer om betingelsesrelationen mellem skattebetaling og ens behandling er ”det rigtige”, hvilket jeg ser som en åbning for at deltagernes udviser interesse for en positionering med mere agens som forhandler af services, end ukritisk efterlevelse af servicestandarder. Som i afsnittet med den mere generelle forhandling af standarder (8.2.1.), problematiseres det her, at deltagerne mangler ”sådan nogle andre argumenter” for at kunne foretage en vurdering og prioritering af, hvad er er mest vigtigt og retfærdigt uden at gå på kompromis med legalitetsprincippet. De manglende argumenter kan, på samme vis som eksemplet med ”skal” og ”kan” opgaver, ses som udtryk for manglende meningsfulde minimale strukturer, der kan fungere som anvendeligt repertoire i leder og medarbejders praksisfællesskab om en improvisation, der producerer en retfærdig fordeling af ressourcer og ydelser.

I sekvensen udfordrer en leder (L5B2) udfordrer det, han ser som en storyline, hvor forventingerne til ”lige” behandling af borgerne blev kædet sammen med ”nogenlunde de samme ydelser”. En anden leder (L2B2) supplerer med pointen om, at ”men men at så er det måske heller ikke og behandle dem lige? Og klippe det lige meget”, hvilket den første leder (L5B2) igen udfordrer ved at forankre diskussionen i et konkrete praktisk eksempel omkring klipning af græs i fodboldklubber. Han tegner et komisk billede af en fodboldklub, som kun får klippet græs 2 gange om året. Deltagerne griner og lederen (L2B2), som problematiserede den ens behandling tilkendegiver, at hun ”kan godt se problemet”. Her synes det dog ikke at være manglende ligelig fordeling, der udfordrer en meningsfuld improvisation i form af forhandling af standarder, men nærmere en situation, hvor det behov (græssets vækst på fodboldbanen) ikke har en direkte sammenhæng med, hvor mange borgere der er tilknyttet udbyddet af ydelser. Udfra en kontekstfri forståelse af, at borgere har ret til ”nogenlunde de samme ydelser” virker det således uretfærdigt, at den lille fodboldklub med færre medlemmer skal modtage lige så mange ydelser (græsslåning) som den store fodboldklub med mange medlemmer. Imidlertid viser deltagernes ressonæment behovet for at tage de situationsbestemte træk i betragtning. Ud fra en forståelse af det, der kendetegner græs, græsslåning og fodbold, giver det netop mening, at den lille fodobldklub med få medlemmer skal have samme mængde ydelser som den store klub med mange medlemmer. Den retfærdige fordeling af ydelser beror her på en vurdering af, at den praksis, der udfolder sig mellem kontekstfrie og situationsbestemte træk, fordrer en disponering, der tildeler den lille klubs få medlemmer proportionelt flere ydelser, fordi de ellers ikke vil kunne få opfyldt det behov, ydelserne skal tilgodese (at kunne spille fodbold).

Lederen (L5B2) fremhæver herefter servicestandarder som noget, der kan gøre situationer ”nemmere”, fordi standarderne kan hjælpe leder og medarbejder med at argumentere for, ”at man så måske kan lempe på nogen andre ydelser (bilag 9; s. 15), og dermed få den overordnede fordeling af ydelser til at være mere retfærdig.

Dette er endvidere i tråd med positioneringen af standarder som en positiv ressource i eksemplet ovenfor (afsnit 8.2.1.), hvor samme leder (L5B2) også fremhæver de centralt fastsatte standarder som en ressource i forhold til at gøre leder og medarbejders beslutningsprocesser nemmere. Her udvides denne storyline med en italesættelse af, at servicestandarderne udtrykker en minimumstandard, som man kan gå ned til, hvis det er nødvendigt at reducere ydelser. På samme tid positionerer deltagerne altså både leder og medarbejder i forhold til standarder ud fra sidstsnævnte hæmmende og fremmende betydning for deres forhandling af stardarder og fordeling af den service eller ydelser, de skal levere. I denne kommentar legitimerer han sin storyline med en fastholdelse af standarders funktion som ”servicerang for, og det er det, vi kører efter”, udfra en underliggende logik om, at dette overflødiggør leder og medarbejderes evne til at tage højde for situationsbestemte træk i deres ledelse af en retfærdig fordeling af ydelser.

Lidt efter bevæger samtalen sig mod, hvorfra motivationen til at udfordre eller forhandle centralt fastsatte servicestandarder kommer fra. Her byder en medarbejder (M2B2) ind med en opstilling af en ”sædvanlig” modsætning mellem to perspektiver:

> *M2B2: men er det ikke det sædvanelige mellem faglighed og tidsmæssig realitet? At du altid gerne vil gøre det så godt, som du overhovedet kan. Qua din faglighed (…). Men der er nogen tidsmæssige aspekter, som du (…) også skal overholde (Bilag 9; s. 15)*

Her positionerer medarbejderen leder/medarbejder overfor de centralt fastsatte standarder i en relation, der præges af leder/medarbejders modstand mod standarderne. Hun legitimerer modstanden udfra en storyline om, at der findes en sædvanlig modstilling mellem faglighed og tid, og at leder/medarbejder vil foretrække den første, men altid være betinget af den sidste. Medarbejderen fortæller dog ikke direkte om, hvordan standarderne hænger sammen med spænding mellem faglighed og tid, men det er indikeret i relevansen af at nævne

spændingen, at tid og standarder hænger sammen, hvilket igen indikerer, at standarderne, lige som tid, har en betingende effekt på leder/medarbejder.

En leder byder efterfølgende ind med en nuancering heraf, hvor han ikke kun tilskriver modstanden mod servicestandarder som motiveret af begrænsninger for faglig tilfredsstillelse

L6B2: jeg tror det er fordi man ikke anerkender det der serviceniveau

FB2: ja

L6B2: eller man forstår det ikke, eller man er ikke enig i det

FB2: nej

L6B2: man mener ikke det samme

FB2: nej?

L6B2: man har ikke forstået det. Eller også så vil man ikke. (FB2: mm hvorfor) for så kan man ikke leve med det.

FB2: hvorfor kan man ikke det?

L6B2: det handler om nogen værdier, man måske bærer rundt med. Ikke også altså? (UH) jaa at man synes at børn skal passes passes på en eller anden måde (UH)

FB2: ja. Er det anderledes end

L5B2: men i det øjeblik du sætter økonomi på for så har det jo en pris og der er jo ligesom en ramme for, hvor lang man kan (…) gå op. Og den skal man ligesom følge. (Bilag 9; s. 15-6)

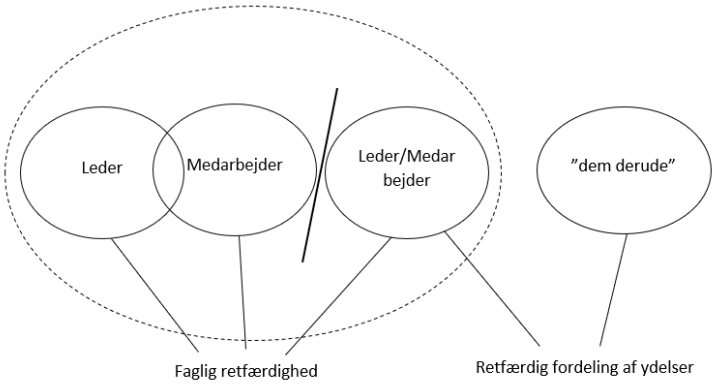
Da jeg spørger ind til denne sidste kommentar, kæder han den sammen med ”værdier”, som afgørende for om, hvorvidt man kan forlige sig med standarderne, og dermed, hvordan man prioriterer opgaver. Således bygges hans storyline op om en præmis om, at modstanden skyldes en værdimæssig uenighed hos den, der skal udøve de centralt fastsatte standarder. Hermed får storylinen om forhandling af retfærdighed en ny dimension i tillæg til retfærdig fordeling af ydelser. Denne ekstra dimension handler i højere grad om den forhandling mellem, dét, der vurderes som

retfærdigt i et fagligt perspektiv versus dét, der vurderes som retfærdigt i et organisatorisk perspektiv. Hvor perspektivet på retfærdighed i fordeling af ydelser kan siges at vedrøre relationen mellem leder/medarbejder og det, der tidligere er betegnet som ”dem derude”, kan denne nye dimension i højere grad vedrøre relationen mellem leder og medarbejder, hvis man tager udgangspunkt i den relation, der positionerer lederen som rammesætter eller oversætter og medarbejderen som fagperson (afsnit 7.1.2.). Her kan den modstand, som medarbejderen oplever i situationer, hvor standarderne befordrer en oplevelse af manglende faglig retfærdighed, tænkes at rette sin modstand mod lederen frem for mod de mere abstrakte standarder, fordi lederen kommer til at personificere disse. Hvis man i stedet tager udgangspunkt i den relation, der positionerer lederen som coach, støtte eller facilitator for medarbejderen som beslutningstager ser vi i højere grad en symmetrisk relation, hvor medarbejderen enten stadig kan rette sin modstand mod lederen, hvis hun oplever denne som partisk overfor standarderne, eller dele sin frustration med lederen, hvis de begge oplever standarderne som begrænsende for realisering af retfærdighed i et fagligt perspektiv. I sidstnævnte tilfælde kan effekten af leder og medarbejder delte modstand mod de centralt fastsatte standarder resultere i en uhensigtsmæssig distancering fra det organisatoriske holistiske perspektiv (afsnit 8.1.1), krystalkugleaktiviteten (afsnit 7.1.1.) og ledelse på tværs (afsnit 8.2.1.) i organisationen, der efterlyses som berigende for ledere og medarbejderes fælles virksomhed i det forvaltningsmæssige praksisfællesskab.

En anden leder (L5B2) kommenterer herpå ved at udfordre, at leder og medarbejder er mere forpligtigede af de økonomiske rammer for opgaveløsning end deres værdier. Ifølge den første leder (L6B2), bygger modstand mod anerkendelse af serviceniveauer på manglende forståelse, anerkendelse eller enighed og en oplevelse af, at ”så kan man ikke leve med det”. Hvor det i medarbejderens storyline var et manglende ønske om at gå på kompromis med *faglighed*, så er det i lederens storyline et manglende ønske om at gå på kompromis med egner *værdier*. Herved

udvider han også positioneringen som forhandlere, der yder modstand, til at omfatte andre end fagpersoner[90], og rummer også nogle grundlæggende menneskelige, etiske og moralske overvejelser som grundlag for oplevelser af retfærdighed.

Ledelsesrelationen i denne storyline kendetegnes af en positionering af både leder og medarbejder som en slags diplomater med ansvar for at sikre retfærdighed, enten i et fagligt eller etisk/værdimæssigt perspektiv. Alt afhængig af, hvorvidt leder og medarbejder deler perspektiv på retfærdighed, har de en større eller mindre grad af delt virksomhed og repertoire i praksisfællesskab med hinanden.



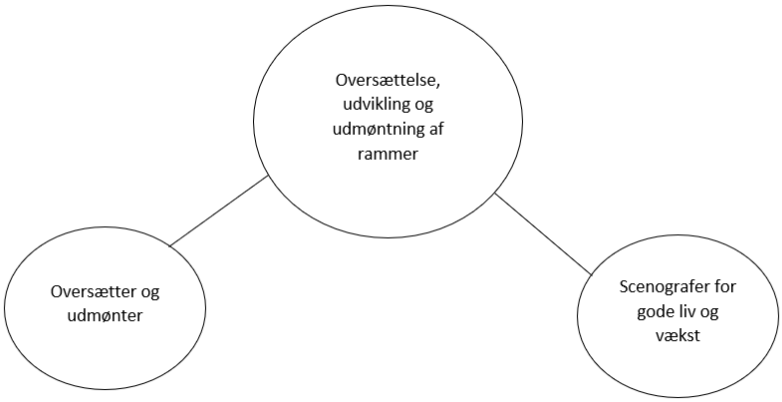
8.3. Oversættelse, udvikling og udmøntning af rammer

I denne runde af ledelsesrum (2) spillede storylinen om en praksis med at skulle oversætte rammer generelt en fremtrædende rolle. Forventingen til leder og medarbejder om at oversætte rammer ligner lidt forhandlingsforventningen, der er

[90] Dog er det her værd af bemærke, at forskere i professionsfaglighed hævder en sammenhæng mellem profession og identitet, hvilket indebærer, at professionsfaglighed og identitet tilsammen er inspirationskilder for udvikling af værdier. For mere se Zeitler, U. (2015). Nyprofessionalisme. Akademisk Forlag eller Højholdt, A. (2016). Tværprofessionelt samarbejde i teori og praksis. Hans Reitzel

beskrevet i ovenstående, men de to adskiller sig, da forhandlingsprocessen har fokus på standardernes rolle, prioritering af opgaver, eller ønsket om at sikre retfærdighed. Oversættelsespraksissen fortælles med en positionering af ledere og medarbejdere i 2 typer af positioner, der har forskellige grader af agens og magt til forhold til den måde, de skaber mening gennem sprog. Den første placerer leder/medarbejder som udmøntere af lovgivning, hvorved de fortælles som ”politikernes forlængede arm” (se nedenfor). I denne position har de relativt lav handlekraft og frihed til improvisation. Den anden fortæller dem som ”scenografer for gode liv og vækst”, hvilket indebærer en mere handlekraftig og skabende position.

Fælles for de to underafsnit er, at de repreæsenterer sekvenser fra de to ledelsesrum, hvor deltagerne udtaler sig om centrale positioneringer af ledere og medarbejderen i relation til temaet om oversættelse, udvikling og udmøntning af rammer.



De positioneringer af leder og medarbejder, der ses nedenfor, ligner de, der er beskrevet i kapitel 7 (særligt 7.1.2. og 7.1.3.) omkring oversættelse, men varierer også herfra. Variationen kommer særligt til udtryk, fordi leder og medarbejders relation ændres af, at medarbejderen inkluderes i oversættelsesprocessen. Endvidere nuanceres storylinen om oversættelsesprocessen med viden om, hvordan

den påvirker deltagernes praksis mere konkret end dette er tilfældet i foregående kapitel.

8.3.1. Udmønter af lovgivning

I ledelsesrum B spillede sektorens politiske ledelse ind på, hvordan deltagerne positionerede leder og medarbejder i forhold til at udføre deres opgaver. En medarbejder hæfter sig særligt ved den publikation, der er sendt ud til deltagerne som referat fra foregående runde af ledelsesrum (1). Her påpeger han en tendens til, at samfundsopgaven italesættes ud fra en grundlæggende antagelse om, at der er ”konsensus” om denne, og dette udfordrer han med en alternativ forståelse;

> *M1B2: (…) sådan oplever jeg jo slet ikke det samfund, vi lever i. (…) for mig at se (…) Handler det jo ikke om, at vi har fælles mål, men der er nogen interesser, der står stærkere, i forhold til nogen andre interesser. Og for tiden, så handler det om, og skabe vækst. Jeg vil måske hellere anlægge for 100 mio kroner vejanlæg, der kan fremme infrastrukturen end og bevare skolerne. Men der er det det politiske niveau, der har truffet beslutning om, ud fra det demokratiske system, som vi nu har (Bilag 9; s. 8)*

Medarbejderen positionerer her leder/medarbejder midt i et spændingsfelt af modsatrettede interesser, hvoraf han positionerer det politiske niveau som den mest magtfulde interessent. Denne storyline legitimerer han gennem henvisning til demokratiet og herved implicit til sektorens grundstruktur omkring den parlamentariske styringskæde, hvilket indikerer, at han trækker på en principal-agent forståelse af relationen mellem stat og kommuner. Positioneringen indebærer, at den politiske ledelse positioneres som en interessent, der kan reducere i kompleksiteten af interesser i ledelsesrummet, og ideen om politisk styring fremstår i den forstand både som en forenklende faktor, men ligeledes som noget, der står i vejen for, at leder og medarbejder kan disponere som de selv ønsker.

En medarbejder (M2B2) tilbyder en storyline om prioriteringen af de opgaver, der følger fra den politiske ledelse i sektoren. I sekvensen nedenfor ses, hvordan han

først underbygger storylinen ovenfor ved at positionere de opgaver, som ”bliver stillet af vores ledere og vores politikere”, som noget, medarbejderene ”gør alt hvad vi kan for og leve op til”. Overfor dette italesætter han dog en alternativ prioritering i positioneringen af kommunen som organisation, og dermed formålet med leder og medarbejders opgaveløsning.

> *M1B2: (…) Men på en eller anden måde, så ser jeg eh kommunen som et felt, hvor man ligesom lader de der interesser eh konflikter mødes. Og så munder det ud i nogen beslutninger. Men jeg ser det jo ikke som sådan en øhh at at vi som samfund er enig om, hvad der skal ske. Men nærmest at kommunen optager konflikten. Og ud fra det system, som det så er. Og så finder man en løsning (…). For hvis det stod til os, så havde vi både masser af skoler og børnehaver og ældrepleje og den slags ting (Bilag 9; s. 9)*

Medarbejderen (M1B2) positionerer altså kommunen som ”et felt”, der ”optager” konflikter, bearbejder dem og producerer ”nogen beslutninger”. Hermed udfordrer han også prioriteringen af agendaen fra politikerne, fordi han fremhæver ”systemet” som et udgangspunkt for at finde løsninger. En af cheferne (C1B2) tager den første del af medarbejderens fortælling op, og kæder intentionen om at føre ”politikernes handlinger ud” sammen med en opgave om at ”skabe vækst for erhvervslivet”. Han slutter sin kommentar af med af fremhæve, hvordan denne opgave er ”en vigtig ting” (Bilag 9, s. 9). Chefen kommenterer ikke på medarbejderens italesættelse af kommunen som et ”felt”, men herefter tager samtalen en ny retning for positionering af leder og medarbejder.

En leder (L4B2) byder ind med en positionering af både sig selv og de andre, som

> *L4B2: Vi er jo politikernes forlængede arm, og det er vi både eh sådan nationalpolitisk og lokalpolitisk (C1B2: ja). Så lidt hmm jeg vil ikke sige en marionetdukke, men det er jo os, der skal udføre det arbejde, som de mm lægger op til. Og det gør vi jo så (Bilag 9; s. 9)*

Positioneringen tilskriver mindre handlekraft end eksempelvis de positioneringer, der er nævnt ovenfor i dette kapitel. Denne mindskede handlekraft kommer særligt

til udtryk gennem lederens ordvalg som den ”forlængede arm” eller ”marionetdukke”, selvom han dog selv samtidig tager afstand fra det sidste. Selvom han formulerer sig afstandstagende fra betegnelsen ”marionetdukke”, er det samtidig det billede han kalder frem, når han søger at beskrive, hvordan han forstår forventningerne til ham selv, som leder, og til medarbejderne. I denne nær-positionering ligger en relation til en styrende part, som kontrollerer ”dukkens” bevægelser, hvilket han oversætter til en forventing om, at leder/medarbejder skal ”udføre det arbejde”, som politikerne (her dukkeførerne) ”lægger op til”.

Samtidig udtrykker han, at der, i tillæg til, det arbejde, som dikteres fra politikerne findes ”(…) alle de andre opgaver, som vi også gerne vil have ind i vores kerneopgave” (Bilag 9; s .9). Her ser jeg en lidt anderledes positonering af leder/medarbejder, som nogen, der selv har en agenda for deres formål. De to forskellige positioneringer kan ses som elementer i en storyline, der overordnet positionerer leder/medarbejder i en spændingssituation mellem *det, de skal*, fordi de er underlagt *politikernes dagsordener*, og *det de vil*, i tråd med deres *egne dagsordener*. Her opsummerer lederen det, han ser som en overordnet forventning til at leder og medarbejder skal gøre ”(…) et forsøg på og opsuge de strømninger, der kommer. Og få det ind i vores lille kaffekværn også, og få det transformeret til noget almindeligt” (bilag 9; s. 9). I denne storyline minder positioneringen af leder og medarbejder en del om den, der blev foretaget i den foregående runde af ledelsesrum (1), hvor deltagerne positionerede lederen som oversætter og medarbejderen som fagperson (afsnit 7.1.2). Det, der skaber konnotationerne er, at der er en forventing om, at leder og medarbejder både forholder sig til overordnede og egne dagsordener og søger at få de to til at give mening i et kompromis. I den sekvens, vi ser ovenfor i dette kapitel, virker den politiske agena dog ikke som noget, der skal oversættes ret meget, fordi lederen anvender det ordvalg, han gør. Det er dog begrænset, hvor meget marionetdukken eller den forlængede arm kan påvirke udfaldet af de stimulationer, de får fra de, der tager initiativ til deres bevægelse. I denne storyline ser jeg også ligheder med positioneringen af leder og medarbejder som krystalkugler, fordi

lederen italesætter en forventning om, at de skal ”opsuge de strømninger, der kommer”. Heri ligger også en forventning om den udadrettethed, som er beskrevet i afsnit 7.1.1..

I det andet ledelsesrum opstod en positionering, der minder om den, der er beskrevet overfor som ”politikernes forlængede arm”. Her bød en af lederne (L6A2) ind med sit perspektiv på, hvad forvaltningens vigtigste opgave er. Lederen positionerer leder og medarbejder som

> *L6A2: udmønter politiske beslutninger. Lovgivning. Altså det er jo side et. Der står i den store bog. Som er vores opgave. (…). Altså. Vi er her jo bare fordi at der er nogen. Altså. De opgaver, vi løser. Der er jo nogen, der har bestemt de opgaver. (UH) twiste dem så eh. Eller der er nogen, der også bestemmer for os, og som vi så tolker. Kan man sige. Så der er jo en lovgivning, som vi udfører. På et eller andet niveau.*
>
> *FA2: og i har også en kerneopgave. For teknik og miljø*
>
> *L6A2: øhh ja der står ud øhh udmønte eh beslutte øhh politik i styrelsesvedtægten. Det er jo igen, når at der bliver valgt et byråd, så at der, så beslutte de også nogle styrelsesvedtægter, som står, hvor at eh de enkelte fagudvalg, de skal arbejde med, i de kommende år (Bilag 8, s. 18)*

I sekvensen understøtter begge ledere storylinen om, at ”nogen” (politikerne) har bestemt, hvilke opgaver, der skal løses, og at leder og medarbejder er forpligtet til at udføre disse opgaver. Begge ledere legitimerer denne positionering med henvisning til styrelsesloven, og denne positionering minder om den traditionelle myndighedsposition, hvilket ikke kræver ledelsesfærdigheder på kompetenceniveau. Ovenfor åbner den første leder dog for en lidt anden forventning til ledere og medarbejdere, fordi han fortæller, at de kan ”twiste” opgaverne og tolke dem. Hermed trækker også dette eksempel på nogle at de positioneringer, som ses i første runde af ledelsesrum og i sekvenserne ovenfor, hvor deltagernes storyline om udmøntning af opgaver både rummede en stærk styring fra forvaltningens

politiske ledelse, og en grad af frihed til at improvisere for leder og medarbejder, når de udmønter opgaver.

En medarbejder i samme ledelsesrum (A) underbygger lidt senere storylinen ved at foretage en selvpositionering som ”udmønter”

> *M1A2:* *(…) jeg laver ejendomsberegninger, så borgeren han betaler (…) den skat som han skal ikke også? (…) og det kører jo videre fra (…) det der med, at jeg udmønter (…) hvad der står i styrelsesvedtægten, ikke også? (…) og så helt tilbage til, at jeg udmønter en lovgivning ikke også? (…) Men jeg er vist en af de eneste, der har gjort det (Bilag 8; s. 23)*

Medarbejderen (M1A2) gentager endvidere henvisningen til styrelsesvedtægten, som legitimering for hendes selvpositionering. Endvidere deler hun et eksempel på, hvordan denne praksis at udmønte lovgivning kommer til udtryk. Ved at beskrive en konkret opgave, som baserer sig på lovgivning (skattebetaling på ejendomme), positionerer hun sig selv som en del af udmøntningsprocessen forud for, at selv skatteopkrævningen foregår. I dette tilfælde ses dog ikke noget spor at, at medarbejderen har haft, hverken lyst eller mulighed for at ”twiste” opgaven.

I forlængelse af den konsensus om positioneringen af leder og medarbejder som udmøntere af politiske beslutning, der er ved at forme sig blandt deltagerne, vælger en leder (L3A2) at udfordre storylinen.

> *L3A2:* *jeg vil gerne koble den med noget som som jeg synes der stikker lidt eh ud for for eh mig heroppe, og det er det, som i skriver med med styrelsesvedtægt. Og udmønte politiske beslutninger, fordi der synes jeg egentlig, vi lægger fra os. Nåh men der er nogen, der har besluttet noget for os. Og der synes jeg ikke, at man kan sige nåh men der kan vi koble det med at ledelse er noget, vi gør sammen, fordi der kan man, der bliver reglen normativ ikke? Nåh men det står i en styrelsesvedtægt sådan, jamen så skal jeg gøre det, jeg behøver egentlig ikke og pakke noget service på og så videre, fordi det står sådan. Det er ikke min beslutning. Det er ikke*

> *mit ansvar. Det er nogen, der har besluttet det. Og sådan må det endelig ikke være. Synes jeg (Bilag 8; s. 23-4)*

Lederen konstruerer en sammenkædning mellem positionen som udmønter og en negativ adfærd om at fralægge sig ansvar for beslutninger eller opgaveløsning, fordi det står i styrelsesvedtægten. Denne sammenkædning opstiller han som modsætning til de intentioner, som han forbinder med ledelsesmantraet om, at ledelse er *noget, vi gør sammen*, ud fra en logik om, at de to storylines ikke kan sameksistere eller integreres.

Den leder, der indledningsvist positonerede forvaltningens kerneopgave som det, at udmønte politiske beslutninger byder nu ind med en nuancering, der kan ses som en improvisation på tværs af hans egen og kollegaens (L3A2) storylines

> *L6A2: jamen sådan var det jo heller ikke ment, fordi at bare C1A2 hun var jo også inde på at det er jo fortolkninger og hvordan og hvorledes. Og vi yder den her ekstra service ud fra den lovgivning, som der nu en gang er blevet vedtaget. (…) Men eh grundlaget er jo det samme. Men vi forstår det jo forskelligt. Altså eh ja en ejendomsskat, den skal skrives og der er promille, de står på den. Det er sgu lidt svært og fortolke den anderledes. Fordi der står. Men at vi kan jo så lægge andre informationer på den her arbejdsgang, som man gør forskelligt fra kommune til kommune, så samme lovgivning betyder ikke, at opgaven bliver løst på samme måde. i 98 kommuner.*
>
> *L3A2: nej (Bilag 8; s. 23-4)*

Lederen argumenterer for, at der kan være rum til ledelse i storylinen om leder og medarbejder som udmøntere af politiske beslutninger ud fra en legimering om, at det, der foregår, når man udmønter, er ”fortolkning”. Endvidere griber han fat i det eksempel, der blev fremsat af en medarbejder (M1A2) kort før, og udvider det med sin fortolking af, at selvom skattepromillen ikke kan fortolkes, så kan selve opgaven med at opkræve ejendomsskat udføres forskellige og i tråd med, hvordan den enkelte forvaltning eller leder/medarbejder fortolker den. Hermed indikerer han, at der *er* plads til at twiste opgaven alligevel.

Efter en lille pause foretager den forsvarende leder yderligere en kobling til forvaltningens udtryk om fremragende ledelse. Her forklarer han, at ledelse spiller en rolle i forhold til den del af udmøntningen, der handler om, at ”finde en løsning”

> *L6A2: altså fremragende ledelse, det er jo det, der kommer bagefter. Og dialog. Om det at vi skal gøre. Så miljøgodkendelser og sådan noget der, jamen der kan man jo prøve og gå ind og finde en løsning (Bilag 8; s. 23-4)*

Lederen tager fat i ledetråden om *fremragende ledelse* og kæder den sammen med den udførelse af opgaver, som han beskriver ovenfor. Jeg forstår denne sammenkædning som inspireret af hans kollegas udfordring af, at positionen som udmønter ikke kan forenes med forvaltningens ledelsesidealer. Dermed er kommentaren med til at legitimere denne forening.

Efterfølgende refererer en chef (C2A2) til en samtale, hun har deltaget i i løbet af gruppearbejdet, og som tilfører en nyt perspektiv på fortællingen om, hvordan *formålet* med lederen og medarbejderens udmøntning kan italesættes.

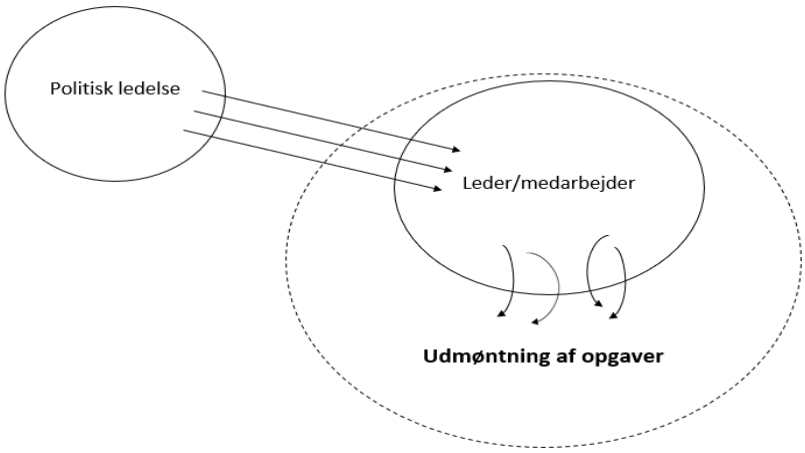
> *C2A2: (…) det M3A2 han gør for eksempel, når han er med til at understøtte, der kan ske noget nede i gågaden, er det så bare at håndhæve lovgivningen? Og sørge for, at der ikke er et hus, der futter af? Eller er det faktisk noget helt andet? Og sørge for, at der der er noget, der kan lykkes dernede, så der kommer noget liv i byen. Og så er det jo det er jo mindsettet (…) tænker jeg, (L8A2: mm) der får skidtet til at hænge sammen. Og det er vigtigt, det er forankret i den enkelte konkrete sag (…). Altså vi må ikke flyde rundt oppe på en sky, selvom det måske godt kan lyde lidt sådan, når vi er ovre i den her banehalvdel, men jeg tror også det er vigtigt, vi bliver meget konkrete med det (Bilag 8; s. 24)*

I sekvensen identificerer chefen først to typer af handlinger, som hun knytter til medarbejderen. For det første en handling om ”at understøtte”, og for det andet en handling om ”at håndhæve”. Herefter identificerer hun en tredje type handling om ”at sørge for at der er noget, der lykkes”, som ikke udelukker, men nærmere positioneres som en supplerende måde at tænke om medarbejderens

arbejdsopgaver på. Hun beskriver konkluderende, at selvpositioneringen udspringer fra ”mindsettet”, og at i forhold til dette mindset italesætter hun det som en grundlæggende forventning, at leder og medarbejder altid forholder sig til den ”enkelte konkrete sag”. Hermed indikerer hun en prioritering af skønsbaserede beslutninger, hvilket stiller krav til, at leder medarbejdere mestrer færdigheder til at foretage en holistiske skelnen og association.

Ledelsesrelationen i denne storyline bygger igen på en relativt ens positionering af leder og medarbejder. Den stærkeste forventning til dem er, at de udfører de opgaver, som sektorens politiske ledelse har defineret, og derfor er de nedenfor afbilledet som en del af samme praksisfællesskab, men med den politiske ledelse som definerende for den fælles virksomhed. Imidlertid kan det også spores i denne storyline, at ledere og medarbejdere gennem deres meningsforhandling i ledelsesrummet kan påvirke den måde, de udmønter de politisk fastsatte opgaver på. Således kan man forestille sig, at leder og medarbejders fælles repertoire udvikles omkring denne meningsforhandling. Denne forståelse af kerneopgaven ser jeg umiddelbart som anderledes, end den, der er præsenteret tidligere i kapitlet, hvor leder og medarbejders opgaver beskrives ud fra en forståelse af at balancere løsninger og overholdelse af loven, hvilket åbner for en lidt mere fri improvisation. I ledelsesrum (B) er det kun den ene medarbejder (M1B2), der trækker på denne storyline i sin positionering af kommunen som et ”felt”. I modsætning hertil minder denne forståelse om at ”udmønte” mere om den, der er beskrevet i relation til servicestandarder i foregående afsnit, og som de fleste deltagere tog afstand fra.

Ledelsesrelationen er afbilledet nedenfor.



8.3.2. Scenografer for gode liv

Som set ovenfor placerer deltagerne stadig myndighedsrollen om at udmønte politiske beslutninger som noget centralt for deres selv- og relationsforståelse. Samtidig åbner de også for italesættelser af leder og medarbejders forpligtigelse og frihed til at søge kompromiser mellem ønsker til konkrete løsninger og overholdelse af lovsætning. Både i ledelsesrum A og B fyldte en storyline om ledere og medarbejderes formål i forhold til lokalsamfundet i kommunen en del. Her aktiverede deltagerne en positionering af både ledere og medarbejdere som scenografer, hvilket højst sandsynligt er inspireret af et tidligere udviklingsprojekt i forvaltningens, der forløb under titlen ”Råderum og scenografi”.

Storylinen omkring ledere og medarbejderes betydning for udvikling af lokalsamfundsscenografi kom til udtryk som en beslægtet storyline om lederen og medarbejderens formål om at skabe gode liv. I nedenstående behandles disse som en samlet storyline, da deltagerne ofte anvendere den ene til at uddybe den anden.

I det første ledelsesrum (A) i denne runde (2) bød en leder (L3A2) relativt tidligt ind med en positionering af kerneopgaven i hans team som det at være ”scenografør”.

L3A2: *(…) defineret på hvad er det for en relation, hvad er det for en værdiskabelse (…) hvad er det, vi som helhed skal lave. med dem derude. Kerneydelsen er så de forskellige ydelser til og lave den de værdiskabelse (Bilag 8; s. 3)*

Lederen (L3A2) positionerer altså leder og medarbejder som noge, der skal skabe værdi med ”dem derude”. Hermed ses også en forbindelse til den storyline, der er beskrevet ovenfor om samskabelse og partnerskab med borgerne (afsnit 8.1.2.).

Lidt senere i samme ledelsesrum (A) udfordrer en leder (L1A1) logikken i den tidligere fortælling om opkrævning af ejendomsskat som en kerneopgave. I sekvensen nedenfor ses, hvordan både leder (L1A2) og chef (C1A2) udvider medarbejderens storyline med en nuancering af, at den opgave, hun nævner, er et middel til et større mål, der repræsenterer en højere grad af mening end selv opkrævningsopgaven. De positionerer i stedet medarbejderens konkrete opkrævningsopgave på lige fod med den opgave de løser, når det ”bygger bygninger”, hvilket har et større formål om at

L1A2: *(…) når vi bygger bygninger, så skulle det ikke ret gerne bare være for og stable nogen mursten oven på hinanden. Så handler det om og stille nogen faciliteter til rådighed, til nogen borgere, så de kan gøre noget, som giver mening i deres liv. Eller for nogen brugere, som som kan levere strålende undervisning eller børn eller ældre. Altså det er det der jo sådan, man skal tænke, sine opgaver ligesom.*

(…)

C1A2: *opgaven er og levere fremragende undervisning. Og ydelsen, der kommer L1A2 så med nogen bygninger, og nogen lærere kommer med nogen ydelser og for eksempel (Bilag 8; s. 13)*

Leder og chef positionerer altså de konkrete opgaver i forhold til det udbytte, eller den ”værdiskabelse”, de skal generere for borgerene eller samfundet. I selvpositioneringen som scenografer identificerer de sig således i højere grad med dette udbytte eller denne værdiskabelse, end med den konkrete opgave.

En leder (L5A2) i ledelsesrum (A) har tidligere i i processen udtrykt genkendelse for storylinen om skelnen mellem service og ydelser, der positionerede service som noget ”ekstra” (afsnit 8.1.). I en sekvens, hvor han kommenterer på dette kæder han endvidere denne skelnen sammen med en storyline om, at service fungerer som led i at udvikle et ”koncept” for kommunen. Heri ses også konnotationer til storylinen om service som et konkurrenceparameter. Jeg har dog valgt at inkludere hans kommentar under dette tema, fordi han nedenfor forklarer, hvad selve konceptet handler om. I denne forklaring positionerer han leder og medarbejder på en måde, der minder scenografpositionen ovenfor. Lederen forklarer, at

> *L5A2: (…) det tror jeg da, det er nok den største ledelsesudfordring, at vi har. Det med at få italesat, og få lavet de forventningsafstemninger. I forhold til dem, som vi er sat i verden for, og det er jo vores, om det er borgere eller det er kunder, fordi. Altså vi er jo sat til verden for og få samfundet til og fungere. Altså vi skal lave stigerne til. Så der synes jeg, vi i ledelsesforum, at vi har en stor opgave og få det italesat (bilag 8, s. 7-8)*

I sin kommentar kæder han eksplicit kommunen sammen med et kendetegn, der typisk har været forbeholdt private virksomheder. Ønsket om et ”koncept” forbindes en en anledning til at foretage ”forventningsafstemninger” med borgerne, og her positionerer han leder og medarbejder som de, der skal lave ”stigerne” til at ”få samfundet til at fungere”. Med ”stiger” ser jeg en henvisning til noget, som nogen kravle op ad og altså *agere i*. Hermed henviser hans storyline implicit til nogle rammer eller strukturer, der ligner de traditionelle velfærdsideer om at skabe forudsætninger for gode liv.

En anden gruppe fremlægger lidt senere deres diskussion om kerneopgaver og samfundsopgaver, og en leder (L7A2) indleder med at fortælle, hvordan gruppe tog udgangspunkt i spørgsmålet om ”hvad ville der ske, hvis nu kommunen ikke var der?” (Bilag 8; s. 19). Han fotsætter med at fortælle, at efter de havde rundet emner, der minder om de, der er beskrevet i ovenstående afsnit om udmøntning af lovgivning, så drejede samtalen sig hen på en positionering af leder og medarbejder ud fra

forventningen om, at de skal ”sætte de rammer, som skal til for at man kan udfolde sig bedst muligt og man har det godt” (Bilag 8; s. 19).

En medarbejder (M3A2) kommenterer lidt efter på sin oplevelse af, at gruppen var uenig om definitionen på kerneopgaven. Her udtrykker han, hvordan han ser sin opfattelse af ledere og medarbejderes position som mere forlignelig med storylinen om scenografi-positionen, fordi han har en forventinng om, at de skal ”sikre” ”ordentlige forhold” så borgerne kan ”føle sig tryg” (Bilag 8; s. 20). Her antager han en præmis om at forvaltningens ansvarstagen for ”ordentlige forhold” vil sikre tryghed for borgerne, og han foretager hermed en selvpositionering som en slags beskytter over for borgeren. Jeg ser nogle konnotationer mellem de vilkår for tryghed, som medarbejderen nævner og de ”stiger” eller ”faciliteter”, som nogle af de andre deltagere beskriver, og jeg forstår dem som forenelige med storylinen om, at ledere og medarbejderes opgave er at skabe scenografi for gode liv.

Medarbejderens leder (L7A2) reagerer hurtigt på medarbejderens (M3A2) kommentar. Han indleder med en alternativ positionering af medarbejderens forståelse i relation til resten af gruppens, ved at kommentere, at ”jeg tror, vi var delvist enige”. Herefter fortsætter han med at positionere medarbejderens kommentar mere eksplicit i relation til storylinen om ”scenografi”, hvilket han også kæder sammen med udvikling af ”det gode liv”.

L7A2: *jeg synes egentlig at meget af det eh du siger nu M3A2, det ligger også inde under scenografi. (C2A2: mm) altså i min verden. Og være med til og sikre, at der sker den her udvikling. Så er det selvfølgelig, at det skal sikre, at det bliver gjort under nogen ordnede forhold. og der er vi garanten for de ordnede forhold, tror jeg. Sådan er det i hvert fald. Det tror jeg i hvert fald, man bliver set som ude derude blandt vores kunder. At det er noget af det, vi skal ku. Men det var igen så var det lidt svært sådan lige og skrive en enkelte linje. Så vi sagde også sætte den enkelte sag ind i helheden. Det er jo lige præcis også det, vi skal kunne. Borgeren, der kommer med sin ansøgning til*

carporten, han tænker, at jamen det er mig, der er i centrum, det er mig det handler om. Og det er selvfølgelig. Det er også rigtigt. Det er hans carport, det handler om. Men vi skal også tænke lidt længere ud i det og så sige at jamen hvad er det det her, det får indflydelse på? Og kan vi gøre det på en anden måde? eller er det bare fuldstændig problemfrit og køre den her igennem. Øhh så vi har det der overbliks billede. Her hvor vi sidder

(…)

L7A2: *altså sætte den enkelte sag ind i helheden, den tænker jeg bestemt hænger sammen med fællesskab. (…) Altså at vi skal eh se, at eh hver enkelt sag som en del af noget større fællesskab. Så den er koblet der. gode liv. Scenografi. Hænger sammen der. og så realisere politiske fyrtårne. Jaah jeg ved sgu ikke lige. Den har vi ikke tænkt over den der. (UH)*

C2A2: *nej det er jo. Det er jo for eksempel når at vores politikere siger, at vi skal skabe det gode liv. Så på den måde så på den måde (…) hænger det jo godt sammen (Bilag 8; s. 20-1)*

Lederen (L7A2) supplerer med at kæde medarbejderens positionering af leder og medarbejder som dem, der skal sikre ordnede forhold, sammen med en forventing om, at de skal ”sætte den enkelte sag ind i helheden”. Denne sammenkædning sker, fordi leder og medarbejder i deres sagsbehandling skal balancere at se på den enkelte sag, og samtidig ”tænke lidt længere ud i det, og så sige, at jamen hvad er det, det her, det får indflydelse på?”. Særligt fremhæver lederen, at det den enkelte sag kan få indflydelse på er ”gode liv” og ”scenografi”, og hermed udvider han storylinen med perspetiver på, hvad forventingerner er til ledere og medarbejdere i positionen som scenografer.

Da lederen er i gang med at kædes positioneringen af leder og medarbejder sammen med deres tredje bud på kerneopgaven om at ”realisere politiske fyrtårne” går han dog i stå. Her træder en af cheferne (C2A2) ind og kæder denne sammen gennem et eksempel på, ”at vores politikere siger, at vi skal skabe det gode liv” (Bilag 8; s. 21).

Denne sidste definition minder dog mere den, der blev præsenteret indledende i dette afsnit, og som positionerede aktørerne som dem, der skal ”udmønte” lovgivning (8.3.1).

Et tema, som optog deltagerne meget i ledelsesrum (B) centrerede sig om, hvad det mon var, der drev sektoren i dag, sammenlignet med tidligere. Nedenfor har jeg inddraget sekvenser fra denne diskussion, som jeg mener forbinder sig til storylinen om, at ledere og medarbejdere har et formål om at udvikle scenografi for gode liv.

En gruppe af deltagerne diskuterer i plenum mit input om Steen Hildebrandt og Michael Christiansens beskrivelse af, hvordan lederne ved sektorens konsolidering efter 2. Verdenskrig havde et ”projekt”, hvorimod ledere i dag (2014) stadig mangler at finde deres (se også kapitel 5). En af lederne (L1B2) knytter denne beskrivelse an til en storyline om samfundsopgavens betydning i dag. Her positionerer han et skifte i samfundsopgave som følge af skifte i samfundsudvikling, og uddyber med en forventnig om, at ”vi har den med i vores ledelse altid”, fordi ”samfundsopgaven, det er en aflæsning af det, der sker omkring os, som vi skal kanalisere ind til den måde, vi løser vores opgave på”.

L1B2: *(…) Det kan godt være på en eller anden måde i 50’erne og 60’erne, der havde der havde man fokus på kernen og sammenhængskraften i alt det her (…). Og den der det der engagement og den der ild i sig (…) på en eller anden måde. men jeg tror ikke, at den er forsvundet. Det der drive. Jeg tror bare, man kanaliserer det nogen andre steder hen. (…). Altså så er det om børnene får mælk på skolerne. Og man ser at i stedet for at vedkende sig et politisk parti og så sige, at det er kraftedme det, jeg vil. Nej så kæmper man for at der skal øko gulerødder i skoleboden. Nej men altså jeg tror at der er sket et eller andet skifte. Ikke?*

FB2: *ja*

L1B2: *og det er jo egentlig meget sjovt. Det er blevet meget mere centreret ned på individet. Og hvad jeg kan få*

ikke, og hvad jeg kan. Sådan lige i min næromkreds mere end jeg kigger op. Og så er det for samfundsvældet og. Altså almenviljen og alt det der. og det er nok forsvundet på en eller anden måde

(…)

L1B2: *(…) For jeg tror stadig energien er der. den bliver bare brugt på en anden måde, tror jeg. (…). og med et andet fokus (…)*

C1B2: *det var godt sagt. (Bilag 9; s. 5)*

Lederen opstiller altså en kausal-sammenhæng mellem samfundsudvikling og udvikling i forståelsen af ledere og medarbejderes opgaver eller formål. Hermed indikerer han også, at ledere og medarbejderes formål har en understøttende karakter, og at det, de skal understøtte, er det ”fokus” eller ”drive”, der findes hos borgerne. Jeg forstår hans henvining som udtryk for, at ledere og medarbejdere skal understøtte den tendenser, der findes i borgernes ønsker for deres liv på det tidspunkt de måtte ønske noget. Hermed er lederens positionering af leder og medarbejder ikke alene i tråd med storylinen om at de skal skabe scenografi for gode liv, men vi får ligeledes indikationer på, hvad ledere og medarbejdere skal lade sig orientere af i dette arbejdet. – nemlig: det borgerne er optaget af i den samtid og nærmeste fremtid, der findes for leder og medarbejders virke. Denne udvidelse af storylinen indikerer endvidere konnotationer til de positioneringer af leder og medarbejder som krystalkugler, der blev foretaget i første runde at ledelsesrum, hvor deltagerne fremhævede som en central forventing, at både leder og medarbejder udviklede deres sensitivitet overfor signaler fra deres omverden, og forpligtede sig på at bringe dette med ind i et fælles rum i organisationen, så det kunne berige opgaveløsningen (afsnit 7.1.1.). I umiddelbar forlængelse af ovenstående fortæller en leder (L4B2) om en bevidst oversættelsesproces, som han tillægger til ledere og medarbejdere, og som handler om at aflæse og lytte til politikere og chefers ”aflæsning af det, der sker omkring os, som vi skal kanalisere ind til den måde, vi løser vores opgave på.” (Bilag 9; s. 6).

I samme ledelsesrum (B) italesættes udfordringerne med at fastsætte kerneopgaven også i relation til ledere og medarbejderes adfærd. En leder (L6B2) ekspliticerer endnu en forventning til leder og medarbejder, der ligger i forlængelse af ovenstående

L6B2:	*det vi talte om det var at vi som ledere og medarbejdere hele tiden skal sætte ord på, hvad det er, vi ligesom. Altså hvor er det, vi skal hen?*
FB2:	*ja.*
L6B2:	*vi har måske nok sådan et billede af det altså et diffust billede af, hvad en fremtid. Eller det har jeg i hvert fald. Men det er jo mere det der med altså, hvad betyder det konkret, for mig, kommunen, mine medarbejdere, og jer andre ikke også. Sætte ord på det. Prøve at formulere det. Hele tiden. (…) Det tror jeg, det er det, der bliver lederopgaven (UH) sådan i fremtiden (UH).*
M1B2:	*men man kommer jo heller ikke udenom at der pres på det offentlige system. Øh der er jo nogen, der hellere end gerne så, det ikke var. Øh og det vil jo også sige, at hvis at presset på det offentlige system er stort, så ved vi også, at man ledelsesmæssigt må være rigtig dygtig. Til at navigere rundt for at opfange de signaler, der kommer (Bilag 9; s. 11)*

Lederen (L6B2) fremhæver behovet for kontinuerlig italesættelse af retning og ønsker for fremtiden. En medarbejder (M1B2) supplerer med at fremhæve et pres på sektoren, hvilket han kæder sammen med et behov for, at man ”ledelsesmæssigt må være rigtig dygtig” for at kunne ”navigere rundt for at opfange de signaler, der kommer”. Igen ses her konnotationer til positioneringen af leder og medarbejder som krystalkugler (afsnit 7.1.1).

Lederen (L6B2) pointerer senere i processen, at kommunen ved at træffe en beslutning er nødt til at tilgodese nogle ønsker i omverdenen frem for andre. Hermed italesætter han en udfordring for leder og medarbejders mulighed for at leve op til forventningen om at tilgodese de behov, som de opfanger gennem deres sensitivitet for omverdenen. Lederens pointe følger en underliggende præmis om, at ønskerne

er divergente, og måske reciprokke, men den følger samtidig en præmis om, at kommunen skal ”træffe den der beslutning”.

Denne præmis indikerer, at kommune er positioneret på en måde, så leder og medarbejder har ansvar for handling gennem beslutninger. Lederen fortsætter med at udvide storylinen om, at leder og medarbejder skal skabe scenografi for gode liv, med en italesættelse af en forventing til, at kommunen har en slags dannelsesfunktion i forbindelse med udvikling af demokrati.

> *L6B2: (…) det har noget at gøre med, at man skal uddanne. Og man skal lære og leve i et demokrati. Og det er en opgave, man skal arbejde med hele tiden, det der med og hvad vil det sige, og være en del af et demokrati? (L2B2: mmhmm). Hvad vil det sige og ta et ansvar? Hvad vil det sige og forstå andres interesser? Og finde en fælles løsning. Og sådan nogen ting. Det det er noget af det, vi måske skal skal blive bedre til som som. Hvis ikke vi skal gøre det, hvem skal så gøre det?*
>
> *L2B2: mmHmm (Bilag 9; s. 21)*

Lederen (L6B2) positionerer kommunen og dermed sig selv og deltagerne som afgørende for at løse opgaven med at ”uddanne” og sikre at ”man”, hvormed han henviser til borgere generelt, skal ”lære og leve i et demokrati”. Positioneringen af kommunen afsluttes med hans formulering ”hvis ikke vi skal gøre det, hvem skal så gøre det?”, hvilket understreger den forpligtigelse eller det ansvar, som han antager påhviler kommunen, og som de tilsyneladende står alene med. Deltagerne kæder herefter denne forpligtigelse til dannelse i demokrati sammen med kommunernes eksistensberettigelse og udleder, at det grundlæggende formål er at udgøre ”den der nærhed” (Bilag 9; s. 21). Nærheden henviser her til relationen mellem kommunen (dvs. leder og medarbejder) og lokalsamfundet (dvs. borgerne). Formålet om nærhed legitimerer deltagerne med en logik om, at ”man tror, man får bedre løsninger ved og ha den nærhed” (Bilag 9, s. 21).

Denne logik overføres herfter til relationen mellem leder og medarbejder af en af medarbejderne (M1B2) ud fra en antaglese om, at denne kan forklare, hvorfor

medarbejderen har brug for lederen. Medarbejderen (M1B2) positioneres lederen som én, der ”flyver normalt lidt højere end medarbejderen” og ”måske har et større overblik”. Samtidig positionerer hun medarbejderen ud fra en forventning om, at

> *M1B2: (…) hvad der ser fornuftigt ud for e den enkelte medarbejder er måske ikke nødvendigvis den rigtige løsning. (lille pause). Hvis man spørger i miljø, så var der måske mange ting, der kunne blive meget bedre. Hvis man spørger vej, er der måske også nødvendigvis mange ting, der kunne blive meget bedre. (…). Men så går det ud over nogen andre*
>
> *FB2: ja. Og tænker du, der er en parallel til det her med at man har en rolle, som offentlig institution med og uddanne i, hvordan man lever i et demokrati? (…)*
>
> *M1B2: ja. Det er jo så som (…) L6B2 siger, det her med øh at at man skaber løsningen ud fra afvejning af der interesser, (…) der der må være (Bilag 9; s. 21-22)*

I medarbejderens positionering af medarbejderen overfor lederen opstilles en relation, hvor medarbejderne er afhængige af lederens overblik, for at se ud over deres egen fagområde. Hermed minder medarbejderens positionering om den, der også beskrives i første runde af ledelsesrummene, da lederen positioneres som oversætter og medarbejderen som fagperson. I denne relation, er det lederen, der beriger medarbejderens opgaveløsning med et ledelsesperspektiv, og her ligger ikke umiddelbart en forventing om, at medarbejderen selv udviser færdigheder i ledelse. Da jeg spørger ind til, hvordan denne storyline hænger sammen med forvaltningens udtryk om *fremragende ledelse* fremhæver en leder (L5B2), at dette kommer til udtryk, fordi

> *L5B2: (…) hver eneste beslutning, der bliver truffet, så har du mulighed for og påvirke den beslutning. (…) Man har sådan set muligheden indtil, at ligesom, at der er trukket en streg og nu er det sådan her, det er. (…) Så er der truffet en beslutning (…), og så må man leve med den (Bilag 9; s. 22-23)*

Lederen påpeger, at ledelse bliver fremragende, fordi der er så gode muligheder for at påvirke beslutninger. Påvirkningen indebærer ifølge en af de andre ledere (L2B2),

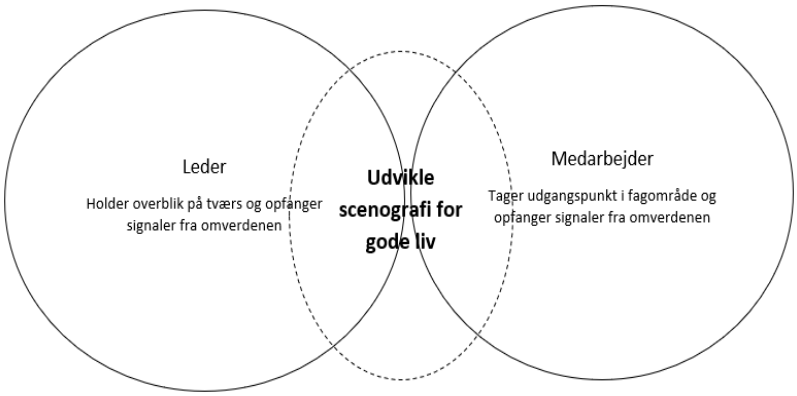
”at det bliver en bedre beslutning (…) fordi den har fået så mange indspark” (Bilag 9, s. 23). Endnu en leder (L6B2) byder ind med en understøttelse og udvidelse heraf ved formuleringen om, at ”de, der har været med, de er også mere oplyst”. Denne forstærkede oplysning kæder lederen sammen med et udbytte i form af, at

> *L6B2: så kommer så kan man så tro på, at næste gang. Vi har noget, der ligner. Så starter vi et nyt sted, altså*
>
> *L4B2: mm ja.*
>
> *L6B2: der er vi lidt tættere på hinanden.*
>
> *L4B2: og så kommer vi lidt længere*
>
> *L6B2: så kommer. Ja. Nemlig. Ja ja. (L2B2: ja) det kunne godt være en ambition. Også der ga der gav satisfaction for alle. At man ligesom oplevede det der. (L2B2: mmhmm) altså (…) (L2B2: ja) at have lært noget. (…) Forstår mere. (Bilag 9; s. 24)*

På baggrund heraf udtrykker han en antagelse om, at det i tillæg at påvirke kvaliteten af beslutningen også påvirker kvaliteten af beslutningsprocessen. Herved forstår jeg, at han ser processen som kapacitetsudviklende eller opbyggende, fordi deltagerne (leder, medarbejder og borger) får erfaring med demokratiske beslutningsprocesser. Hermed er den scenografi, som leder og medarbejder skal bygge op ikke alene fysisk, i form af eksempelvis faciliteter til undervisning, men ligeledes ideologisk i form af forudsætninger for at leve i demokrati.

Ledelsesrelationen i denne storyline viser en kompleks positionering af leder og medarbejder, der på den ene side samarbejder i et praksisfællesskab om udvikling af scenografi til gode liv som deres fælles virksomhed. Samtidig bidrager de med udgangspunkt i forskellige repertoirer, fordi lederen positioneres ud fra en forventning om overblik, mens medarbejderen positioneres ud fra en forventning om at have udgangspunkt i egen faglighed. Samtidig ligger en forventning til begge om at udvise sensitivitet overfor deres omverden, med henblik på at sikre, at de hele tiden har en fornemmelse for, hvordan borgernes behov og ”drive” udvikler sig, så de kan understøtte de projekter, der giver værdi og gode liv for borgerne.

Ledelsesrelationen er afbilledet nedenfor



8.4. Opsamling og afrunding

I denne anden runde af ledelsesrum er tilført yderligere viden om de positioneringer og relationer, der tegner sig i deltagernes fortællinger om deres praksis med relationel ledelse. Overordnet er tilført viden om det formål eller den fælles virksomhed, der driver forventninger til ledere og medarbejdere, og nuanceres de forskellige storylines og positioneringer, der udgør grundstenene i deltagernes storylines om forskelige typer af ledelsesrelationer og det, de skal producere.

De tre temaer om 1. service og ydelser, 2. Forhandling og 3. oversættelse af lovgivning positionerer overvejende leder og medarbejder uden en skarp skelnen mellem de to. Alligevel er der en tendens til, at lederen fremstilles som den, der har et større overblik og evne til at aflæse omgivelserne, mens medarbejderen hovedsageligt fokuserer på den mere konkrete opgaveløsning. Hermed kan man sige, at lederens perspektiv er på opgaver og udvikling heraf fra et overordnet perspektiv, mens medarbejderens perspektiv er på opgaver og udvikling heraf fra et mere konkret og fagligt perspektiv. Begge afkræves dog færdigheder til at forbinde det enkelte og konkrete med det mere komplekse og overordnede. Når leder og

medarbejders indbyrdes relation beskrives er det hovedsageligt med udgangspunkt i denne gensidige afhængighed, om end medarbejderen ofte positioneres som mere afhængig af lederen end lederen af medarbejderen.

I begge ledelsesrum i denne runde begyndte deltagerne at nævne noget af det, der udfordrer dem i deres ledelseskontekst, og som er med til at aktualisere forskellige former for ledelsesrelationer. Denne begyndende fornemmelse for ledelsesrelationernes betydning i forhold til at håndtere udfordringer ønskede jeg at udforske yderligere, og derfor valgte jeg sammen med chefteamet at tilrettelægge den næste runde af ledelsesrum med udgangspunkt heri (se også kapitel 5). I det kommende kapitel ses, hvordan denne planlægning gav anledning til, at deltagerne kunne beskæftige sig med forskellige typer af situationer fra deres ledelseskontekst, hvor de oplevede, at relationen mellem leder og medarbejder spillede en afgørende rolle.

9.0. Strategi, struktur og adfærd

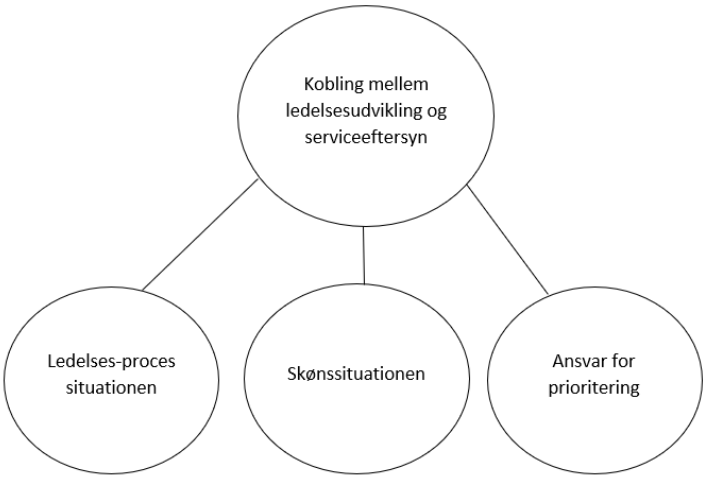
I den tredje runde af ledelsesrum var den minimale struktur ens for deltagerne i de to ledelsesrum (A + B), men rammerne for deres præsentationer og opsamling på gruppearbejdet var mere frie end i de to første runder. I begge ledelsesrum skulle deltagerne arbejde med trekant-modellen, der består af en kobling mellem; strategi, struktur og adfærd. Muligvis var den forøgede frihed i opsamlingsformen årsag til at de fælles diskussioner formede sig omkring nogle ret forskellige temaer. Selvom samtalerne i de to ledelsesrum var vidt forskellige i indhold, havde de alligevel det til fælles, at de diskuterede noget, som deltagerne fandt svært eller udfordrende i deres praksis, konkret blev de bedt om at tage udgangspunkt i overskriften: ”Kobling mellem ledelsesudvikling og eftersyn”, fordi forvaltningen på det givne tidspunkt stod med dette som en aktuel udfordring (se kapitel 5).

I modsætning til de foregående to kapitler kaster positioneringerne af leder og medarbejder i nedenstående ikke kun lys over relationen mellem leder og medarbejder (kapitel 7) og deres fælles virksomhed (kapitel 8), men ligeledes over de situationer, hvor ledere og medarbejdere oplever udfordringer i deres hverdag og aktiverer relationen mellem dem på forskellige måder. Således udvider deltagerne i denne runde af ledelsesrum igen deres storylines om, hvordan de positionerer sig sammen i relation til deres opgaver og formålet med deres arbejde. Herigennem bliver det muligt at se, hvordan de forskellige typer af positioneringer og ledelsesrelationer, der er beskrevet i de foregående kapitler, kommer til udtryk.

I det ene ledelsesrum (A) var deltagerne optaget af ledelse som en relation, der intensiveredes ved stigende usikkerhed og leder/medarbejders praksis med at foretage skøn. I afsnit 1 nedenfor behandler jeg en række sekvenser fra det første ledelsesrum, der relaterer sig til deltagernes kobling mellem to aktuelle processer: ledelsesudvikling og administrativt serviceeftersyn, og leder og medarbejders positionering i disse. I afsnit 2 behandler jeg sekvenser, hvor deltagerne fra

ledelsesrum A diskuterer deres praksis med at foretage skøn. Heri belyses også forventninger til lederens praksis om at mægle mellem sektorens politiske ledelse og fagpersoner. I afsnit 3 behandler jeg en tematik omkring ansvar og prioritering, der var særligt markant i ledelsesrum B, og hvor deltagerne foretog forskellige positioneringer af leder og medarbejder. I det sidste afsnit 4 behandles en storyline omkring selvledelse, som deltagerne cirklede en del om i ledelsesrum B.

De fire afsnit i kapitlet har det til fælles, at de eksemplificerer deltagernes perspektiv på de praksisser, der er udfordrende for dem. Endvidere har de alle til formål at nuancere storylines, fra de foregående runder af ledelsesrum. Herunder fremstår forskellige positioneringer af ledere og medarbejdere, hvilket konsekvent har betydning for forskellige italesættelser af ledelsesrelationen.



9.1. Ledelsesproces-situationen

Deltagerne er i denne runde generelt optagede af at diskutere, hvad det forestående serviceeftersyn skal, og hvordan det hænger sammen med ledelsesudvikling og trekanten (strategi, struktur og adfærd) (for mere se kapitel 5). Flere udtrykker deres oplevelse af usikkerhed eller tvivl omkring sammenhæng og passende fokus mellem

situationen omkring ledelsesudvikling og koblingen til eftersynet, og de diskuterer forskellige perspektiver på, om eftersynsprocessen kan integreres med ledelsesudviklingen i forvaltningen, samt hvilken grad af handlekraft leder/medarbejder har i forhold til at påvirke eftersynsprocessen.

Nedenfor har jeg samlet en række sekvenser, hvor deltagernes samtaler bygger på denne storyline som præmis for at forhandle positioneringer af ledere og medarbejdere.

En leder (L3A3) lægger ud med at positionere ledelsesudvikling og eftersyn i en relation, der afspejler tæt sammenhæng

> *L3A3: Ja. Jeg synes det er jo umådeligt vigtigt at koble (…) fordi (…) en tanke om ledelsesudvikling øh og så en eh udvikling af organisationen et eller andet (…) sted igennem serviceeftersynet altså hvad det er for nogle opgaver og processer og sådan noget ikke også (…) hvis det er to parallelle spor eh så så mister det et eller andet øhh så så jeg tror det er enormt vigtigt og koble (Bilag 10; s. 3)*

I sin storyline legitimerer lederen behovet for sammenhænge mellem ledelsesudvikling og eftersyn ud fra en logik om, at de ”mister et eller andet”, hvis de ikke er koblet sammen. Han underbygger sin pointe om vigtigheden af at koble de to processer ved at gentage en næsten identisk italesættelse heraf både i begyndelsen og slutningen af sin kommentar. Heri opstiller han en risiko for begrænset eller manglende udbytte, hvis de to processer ikke integreres. Logikken indikerer en forståelse af, at de to processer er, eller kan være, gensidigt afhængige eller berigende.

Lederens kommentar (eller temaet i sig selv) udfordrer gruppen på den måde, at det er svært at få gang i samtalen. Således taler jeg (FA3) meget mere i introduktionen til dette ledelserum end i de andre. Efter et lille stykke tid begynder nogle medarbejdere at sætte ord på deres manglende fornemmelse for at kunne gennemskue opgaven.

M1A3: Jeg tror jeg har behov for lidt flere ord eh

FA3: ja?

M1A3: på det. At inden jeg sådan kan sige sådan (…) jeg tror jeg skal have lidt flere inputs (…) Inden jeg selv kan begynde og eh (lille pause) mm og gøre noget. Jeg ved godt det er sådan lidt tilbageholdende

FA3: Naaj det er fint. Det er fint. (…) er det sådan input i forhold til hvad skal vi så gøre nu her. Eller hvad skal det bruges til? Eller hvordan var det lige det hang sammen? (peger på trekanten) eller (kigger på M1A3) kan du prøve og

M1A3: jo men jeg (…) tænker at jeg er jo nok eller jeg er jo en stor del af det der allerede er i serviceeftersynet (…) og sidder med i noget der og har et rimeligt indblik i det (…) men jeg synes jo stadigvæk at det det vi ikke har hele den (…) hvordan er de vil gribe det an og den proces og den vi har selvfølgeligt allerede et overblik over hvordan de vil gribe det an men hvordan er det så lige vi får ledelsesudviklingen puttet ind i det?

FA3: ja

M1A3: deeett ehh (lille pause)

FA3: og det er et godt spørgsmål

M1A3: det er sådan lidt stadigvæk for mig (Bilag 10; s. 4-5)

Medarbejderen vælger at udtrykke sin oplevelse af manglende gennemskuelighed på grund af manglende ”ord” eller ”inputs”. Hun fortæller, at hun er en del af eftersynsprocessen, men at dette ikke opvejer hendes ikke-opfyldte behov, og hun forklarer dette med, at hun og hendes kolleger endnu ikke ved, hvad ”de” har planlagt. Med ”de” henviser hun her til det eksterne konsulenthus, der skal tilrettelægge og afvikle eftersynsprocessen. Det ikke-opfyldte behov vidner om, at italesættelser af koblingen ikke er kendte for hende, selvom hun havde ”siddet med” i planlægningen af eftersynet. Her tyder det på, at medarbejderen ar svært ved at overføre sin viden om ledelsesudvikling til situationen med eftersynsprocessen, hvilket kan vidne om, at hun befinder sig i en begynderlederposition, hvro hun endnu ikke har udviklet færdigheden til at koble kontekstfrie og situationsbestemte træk.

Her er det ikke flertydighed, der er udfordringen for hende, men nærmere en oplevelse af manglende information. Hendes udfordring kan også skyldes, at det var 6 måneder siden, vi sidst havde arbejdet med trekanten, hvorfor behovet for flere ord eller input skyldtes, at hun havde svært ved at koble trekanten som ledetråd til sin forståelsesramme.

Eftersom medarbejderen tillægger de eksterne konsulenter handlingerne om at tilrettelægge og afvikle processen, positionerer hun også indirekte leder/medarbejder som passiv eller ikke-handlekraftig i processen. Gennem denne storyline positionerer hun sig selv og de andre som afhængige af, hvad konsulenterne udefra beslutter. Hun afslutter sin kommentar med et spørgsmål om, ”hvordan er det så lige vi får ledelsesudviklingen puttet ind i det?” (Bilag 10; s. 5). Jeg forsøger at sætte gang i samtalerne ved at lægge medarbejderens spørgsmål ud til de andre deltagere. En af lederne byder ind med en underbygning af medarbejderens storyline, da jeg spørger, hvad de tænker

L5A3: *ikke andet end jeg sådan set er enig. jeg tænker også serviceeftersynet. Det er jo fint nok at koble dem sammen. Jeg tænker også stadigvæk fordi serviceeftersynet hvad er det lige det indebærer? For det ved vi jo godt sådan i hovedtræk men det er jo svært så og koble noget sammen når du så sidder med en manglende viden om det sidste punkt i hvert fald (Bilag 10; s. 5)*

Hans bekræftelse ses særligt i pointeringen af ”manglende viden” omkring eftersynsprocessen og dens konsekvenser for deltagerne. Hermed understøtter han også medarbejderens positionering af leder/medarbejder og de eksterne konsulenter i et asymmetrisk magtforhold, hvor konsulenterne er overlegne på viden og beslutninger.

Deltagernes selvpositionering virker som modsætning til den, deltagerne eksempelvis beskrev i næsten alle de storylines, der er gengivet i analysens første kapitel (7). Ingen af disse positionerer leder eller medarbejder som passive eller ikke-

handlekraftige, om end de tillægger leder og medarbejder forskellige grader af handlekraft. I den anden omgang af ledelsesrum ses en positionering af leder og medarbejder som udmønter af lovgivning, hvilket kan siges at minde en smule om den, vi ser i ovenstående, om end denne virker mere passiverende af deltagerne.

Muligvis er det denne passiverende selvpositionering, som får en af cheferne til at reagere med en udfordring af storylinen overfor, der kæder leder/medarbejderes manglende viden sammen med en manglende handlekraft i forhold til at arbejde med ledelsesudvikling. I sekvensen nedenfor har hun netop indledt med en fortælling om, hvordan en gruppe ledere og chefer forud for eftersynsprocessen havde lagt en plan for ledelsesudviklingen det næste år i forvaltningen. Her var overskriften ”TÆT PÅ” valgt som dækkende for en række forskellige initiativer og fokuspunkter. Nedenfor forklarer hun, hvad eftersynsprocessen i hendes perspektiv indebærer for denne overskrift og for planen med ledelsesudvikling i forvaltningen.

C1A3: *(…) og vi havde noget indhold i det og så noget og så kom det her med serviceeftersynet og så skulle vi finde ud af mmmm skal vi så køre det videre som det var <u>planlagt</u> det her med eh ledelsesudviklingen eller skulle vi gøre noget andet ikk? Og der har vi nok sådan valgt at sige at jamen det er nok klogt og koble det og så (…) noget af det som der måske bliver brug for i forbindelse med det her serviceeftersyn det er sådan noget som altså vi snakkede om det her med at eh evnen til at gå <u>rigtig tæt på</u> <u>hinanden</u> i (flere siger mmm, nikker) den her proces. At det måske noget af det vi skal fokusere i ledelsesudviklingen hvor vi så dribler af sted med serviceeftersynet. Det vil sige det er ikke den store pakke omkring ledelsesudvikling vi går i gang med <u>nu</u>. Men vi går i gang med <u>noget</u> af det som kobler sig til det serviceeftersynet sådan så at det egentlig (…) kan rulle afsted og passe godt sammen så det gir mening så det ikke er sådan en to dekoblede projekter kan man sige (Bilag 10; s. 5-6)*

Chefen fremhæver at agendaen med ”TÆT PÅ” stadig er relevant og ønskelig for deltagerne i ledelsesudviklingen. Samtidig legitimerer hun denne storyline ved at kæde den sammen med et behov for at udvikle kompetence eller ”evnen”, som hun kalder det, ”til så gå rigtig tæt på hinanden (…) i den her proces” (Bilag 10; s. 6). Hendes konklusion er, at ledelsesudviklingen ikke skal sættes på pause, men i stedet tage en anden og mere begrænset form. Inden hun afslutter anvender hun en formulering, der minder om den, der også ses ved den foregående leders (L5A3) kommentar. Chefen positionerer de to processer som noget, der skal integreres, og her anvender hun et modbillede om, at de ikke må være ”dekoblede”. Dette minder som nævnt om foregående leders italesættelse af, at det er ”fint nok at koble dem sammen”. Sammenfaldet kan ses som udtryk for, at chefen udvider lederens storyline ved at anvende den minimale struktur, lederen har foreslået omkring koblinger mellem processerne. Chefen positionerer dog, modsat lederen, leder/medarbejder som handlekraftige og mere minimalt påvirkede af de eksterne konsulenters beslutninger. Således afspejler hendes storyline en mere symmetrisk relation mellem leder/medarbejder og de eksterne konsulenter.

Flere deltagerne bekræfter, gennem nik og minimalrespons, chefens fastholdelse af aktualiteten om arbejdet med at kunne praktisere ledelse ”TÆT PÅ”. Dette tyder på, at denne del af storylinen er bredt accepteret blandt deltagerne. En leder (L4A3) tøver dog med at acceptere chefens positionering af leder/medarbejder i forhold til eftersynsprocessen, og forklarer, at han ikke kan gennemskue koblingen mellem eftersynsprocessen og ledelsesudviklingen

L4A3: *(…) på en eller anden måde så synes jeg man skal sige at serviceeftersyn det bliver sådan øhhh lidt en en øhh ikke en klods om benet men (…) det kommer lidt mærkeligt ind i forhold til til til at vi i dag der arbejder vi ud fra nogle strategier og vi få opbygget en struktur i forhold til det og får får løst nogen opgaver i relation til det. Og nu kommer der så nogen udefra og kigger på os. Og ser er det så den rigtige måde og gøre de ting på (Bilag 10; s. 6)*

I sekvensen udfordrer lederen (L4A3) således chefens storyline om, at de to processer kan passe sammen, og han positionerer i stedet eftersynsprocessen som hæmmende for ledelsesudvikling. Herved er hans bidrag mere i tråd med det, der ses i begyndelsen af afsnittet i sekvenserne fra medarbejderen (M1A3) og den anden leder (L5A3).

Da deltagerne bevæger sig over til at tale om de tre elementer i trekantmodellen tilkendegiver en medarbejder (M3A3) et bud på, hvad eftersynet er og betyder

> *M3A3: (…) det der serviceeftersyn kommer sådan som jeg har forstået det til og se mest på struktur og praksis mens strategien er jo (…) jeg ved ikke den den kan vel ikke sige hvilken strategi vi skal ha? (…) men om vi skal se på struktur og praksis først og så derefter udvikle en strategi eller om om vi skal klemme den der strategi ned over serviceeftersynet det jeg ved ikke (Bilag 10; s. 6)*

I medarbejderens storyline positioneres eftersynet som noget, der skal evaluere deltagernes praksis, men ikke som noget, der har indflydelse på, eller betydning for, forvaltningens ledelsesstrategi. Hermed viser medarbejderens tilslutning til chefens positonering af leder/medarbejder som handlekraftige, fordi konsulenterne ikke positioneres som leigimt udøvere af indflydelse på forvaltningens strategi. Herved forstår jeg forvaltningens formål, og de minimale strukturer, som ledere og medarbejdere navigerer efter, når de skal tilpasse det input, de opfanger som krystalkugler, eller som ekspertlederen trækker på, når hun skal coache begynderlederen (se også kapitel 7). Ifølge medarbejderen skaber denne storyline dog stadig tvivl om, hvorvidt det er meningsfuldt at udvikle ledelse, mens eftersynet står på, og som en integreret del heraf. Hun opstiller dog to alternative handlemuligheder for leder/medarbejder: 1: de kan udvikle en strategi med at se på struktur og praksis i forvaltningen, og 2. de kan presse deres strategi ned over eftersynet. Dette udfordres af en leder, der særligt kommenterer på den anden af medarbejderens (M3A3) opstillede handlemuligheder.

L3A3: ehmmm jeg syns altså jeg synes jeg er et helt andet sted. ennd liiiige det. (…) fordi i det der med og kende serviceeftersynet og kende resultatet af det det er jo ikke det synes jeg egentlig ikke jeg har behov for øhhh til det nu. Eh altså jeg ser det som en øhh hvad hedder det øh ongoing proces. Hvor eh hvor vi har jo en plus femten ikk? (…) Der siger noget om strategi øhh altså vi har noget som nogen har øhh taget stilling til og øhh sat nogen pejlemærker ind i. Og det der (?) og eh og vi er i en bevægelse også selvom at der så også kører et serviceeftersyn (Bilag 10; s. 7)

I den første del af kommentaren synes han at fortolke medarbejderens første forslag som udtryk for, at hun har skabt en forudsætningsrelation mellem at ”kende resultatet” af eftersynet og det at kunne udvikle en strategi. Dette er dog ikke direkte synligt i medarbejderens kommentar. Lederen afslutter sin kommentar med gentagelse af sin tidligere opponering mod behovet for at kende resultatet af eftersynsprocessen, hvilket sender et signal om, at dette er vigtigt for ham at formidle til de andre deltagere.

Lederen (L3A3) legitimerer storylinen om, at deltagerne allerede har en strategi, de kan bruge, ved at fremhæve deltagernes ”plus femten”. Hermed henviser han til forvaltningens overordnede strategi, der løber fra 2015 og nogle år frem. Med udgangspunkt heri fremhæver han nogle ”pejlemærker”, som han implicit positionerer som nogle minimale strukturer i deltagernes fælles repertoire med henblik på at kunne forme ledelsesudviklingen. Disse minimale strukturer positionerer han endvidere som relativt uafhængige af eftersynsprocessen. Han fortsætter med at udvikle på den storyline, som blev igangsat af chefen tidligere, ved at beskrive, hvordan han forstår de to processer som nogle, der kan passe sammen. Særligt viser han italesættelse nedenfor, at han positionerer eftersynsprocessen som en ressource for ledelsesudviklingen, fordi det er ”lidt et tilbud om (…) at blive klogere” (Bilag 10; s. 7).

Lederen gentager i fortællingen også formuleringen om at ”koble” de to processer sammen, og herved viser han tilslutning til den storyline, der positionerer

leder/medarbejder som handlekraftige og i en mere symmetrisk magtrelation med de eksterne konsulenter. Han udvider den konstruktive positionering af eftersynsprocessen ved at fremhæve, hvordan den ikke tilbyder ”facitlister”, men nærmere ”giver nogle inspirationer” og ”muligheder” ”for at få andre perspektiver ind og (…) forstyrre”. Endvidere nuancerer han chefens fortælling om, at planerne for ”TÆT PÅ”-programmet skal tilpasses ved at italesætte deltagernes muligheder for at arbejde med ledelsesudvikling som ”praksisudvikling” eller ”kulturudvikling” (Bilag 10; s. 7).

Medarbejderen (M3A3), der udfordrede storylinen om en meningsfuld kobling mellem de to processer holder dog ved sin opfattelse og fortsætter med eksplicit at positionerer medarbejdere og ledere som forskellige, hvad denne opfattelse angår.

M3A3: *men jeg tror at så det er måske forskellen på jer som ledere og mig som medarbejder*

L3A3: *mm*

M3A3: *Ehh jeg synes det er voldsomt irriterende og trække vognen af alle kræfter et sted hen for her kort efter at få at vide at nej, du skulle jo lige have bakket og vendt og kørt den anden vej (L3A3: jo) og det kan jeg godt se at dig som kusk måske at der er det lidt mindre eh relevant sååh men men for trækhesten kan det være enormt opslidende. Og det er derfor at vi er sådan at eh ku vi så ikke lige vente? Ehh lige med og trække i fuld kraft den vej hvis det sku være at vi sku lave en blød kurve et andet sted hen. At det er jo ikk fordi at men ehh der er lidt af et skisma der. (lille pause) altså*

L3A3: *mm hmm (Bilag 10; s. 7)*

I denne omgang vælger hun en tilgang til samtalen, hvor hun eksplicit italesætter, det hun ser som en grundlæggende forskel på leder og medarbejder. I hendes fortælling ser jeg en meget skarp positionering af både leder som ”kusk” overfor medarbejderen som ”trækhest”. Herigennem yder medarbejderen en stærk modstand mod den positionering, som den foregående leder (L3A3) har foretaget af hende gennem sin fortælling om de to processer som forenelige på grund af deres

fælles dynamiske karakter. Heri positionerede lederen nemlig leder og medarbejder relativt ens i den dynamiske og foranderlige ledelseskontekst, ud fra en forventning om, at de kan finde sig tilrette heri.

Medarbejderen anvender en metafor, hvor hun positionerer sig selv som arbejdshest, der bundet af seletøj og skyklapper adlyder kusken, som er den eneste, der kan se retningen. Hun italesætter også senere lederne som ”kusk”. Denne metafor adskiller sig fra de fleste andre postioneringer og ledelsesrelation, som deltagerne har beskrevet i de foregående ledelsesrum. De eneste positioneringer, der minder om denne, findes i den ledelsesrelation, der beskrives mellem lederen som oversætter og medarbejderen som fagperson (afsnit 7.1.2). Medarbejderens selvpositionering fremstiller hende som minimalt handlekraftig og uden beslutningskompetence. Samtidig positionerer hun lederen som ansvarlig for at skabe forudsigelighed og stabilitet i ledelseskonteksten.

En anden leder (L2A3) byder nu ind med det, der fremstår som en kompromissøgning mellem storylinen om, 1: at de to processer kan integreret og 2: storylinen om, at det kan de ikke

> *L2A3: det jeg kan se det er at serviceeftersynet det måske kan være lidt begrænset eller afgrænset (for?) ledelsesudviklingen. (UK: mm) altså ledelsesudviklingen bliver lidt sat i bås nu (Bilag 10; s. 7)*

I sekvensen leverer lederen (L2A3) første en tilslutning til storylinen om eftersynsprocessen som udfordrende, fordi han anerkender, at ledelsesudviklingen er ”begrænset”, ”afgrænset” eller ”sat i bås”. Herefter skifter han perspektiv og formulerer en tilslutning til storylinen om, at de to processer med fordel kan integreres. Hans formulering bygges op om et ordvalg, der minder om det, der tidligere har præget bidrag til denne storyline, nemlig ordet ”kobling”

> *L2A3: (…) men at at når vi sammenkobler ledelsestilsyn og serviceeftersynet jamen altså de input vi må få af af NAVN og chefteamet og og hvad der nu kommer ud som de første*

> *meldinger fra serviceeftersynet det vil da være noget at man kommer til at snakke om i de efterfølgende ledelsesrum og godt og så er det det der kommer til og bestemme eh dagsordenen for ledelsesrummet og hvor det egentlig tager os hen altså i retning af det (peger på M3A3) lidt lisdan der er blevet sagt. Og ja det altså det er jo det vi gør også i en dynamisk proces (Bilag 10; s. 7-8)*

I sekvensen fremhæver han eftersynets bidrag til ledelsesudviklingen og slutter af med at eksplicitere samme positionering af leder/medarbejder ud fra forventninger om en accept af deres vilkår som dynamiske. Denne positionering er sammenfaldende med den, som hans lederkollega (L3A3) også foretog ovenfor, men han udvider den med forventning om også at vise accept af, at det har en konsekvens om, at ”Sommetider skyder man sgu lidt forkert. Men det lærer man jo af” (Bilag 10; 8.).

Lederens kompromissøgende storyline vinder tilslutning hos en anden af hans lederkolleger (L1A3), som fremhæver storylinen om, at ledelsesudviklingen hæmmes af eftersynsprocessen, og efterfølgende afviser denne som legitim (Bilag 10; s. 8). Han fortsætter med at argumentere for legitimiteten af den anden storyline, hvor de to processer antages af kunne integreres.

> *L1A3: (…) Der er nogen ting i ledelsesudvikling til (UH) som kan være med til at understøtte den gode proces som vi jo skal ha i forbindelse med serviceeftersynet. Det skal vi jo bare have identificeret hvad er det så som vi får behov for? Altså som ledere. hvad er det vi får behov for når det er sådan at der kommer en masse spørgsmål ind om serviceeftersynet og vi skal sørge for inddragelse og at få alle med. Det kan vi da det kan vi da i hvert fald arbejde med (Bilag 10; s. 8)*

Lederen vender her tilbage til nogle nøgleord, som også figurerede i chefens indledende kommentar om, at ledelse ”TÆT PÅ” stadig var aktuel, fordi ledelsesudviklingen skulle tilgodese nogle behov, der opstod i eftersynsprocessen. Her gentager lederen, at det er vigtigt at holde fokus på, ”hvad er det, vi får behov for?”, og han supplerer med et bud herpå i form af ”inddragelse” og ”få alle med”. Han slutter sin kommentar af med at ytre eksplicit tilslutning til de foregående to

lederes positionering af leder/medarbejder i en dynamisk kontekst; ”Men eh, ja der er jeg også enig. Eh med det L2A3 siger at det er en (C1A3: mm) omskiftelig verden vi lever i” (Bilag 10; s. 8). Med den sidste kommentar tilbyder han endnu en udvidelse, der nuancerer en forventning eller handlemulighed for, hvad leder/medarbejder kan gøre for at navigere i denne kontekst. Han fortæller nemlig, at når verden forandrer sig, ”så ændrer vi kursen der” (Bilag 10; s. 8).

Umiddelbart efter kommentaren fra lederen, tager en af cheferne en lang taletur, hvor hun reflekterer over sin opfattelse af, hvorfor eftersynet er interessant for deltagerne og for ledelsesudviklingen. Chefens kommentar centrerer sig om en positionering af eftersynet som led i en læreproces overfor en positionering af dette som resultat af, at ”nogen har stået udenfor og kigget på os”. Hun kæder positioneringen af eftersynet som en læreproces sammen med en interesse i ”alle de tanker der bliver sat gang i hos os, når der er nogen, der kommer og stiller os nogen spørgsmål og sådan noget” (Bilag 10; s. 9). Hun uddyber med et eksempel, hvor hun fremhæver en af de andre medarbejdere, som også er tilstede i ledelsesrummet.

C1A3: *(…) og M2A3 du er jo et <u>kanon</u>godt eksempel jeg render rundt med det eksempel hele tiden fordi (…) den gang vi var i Hirtshals der begyndte du og spørge jamen hvad med de der parkeringstilladelser? altså behøver man overhovedet og lave dem? Giver det værdi? For nogen? Og sådan noget og det er et <u>fantastisk</u> eksempel på synes jeg (…) at hvad er det det sætter i gang hos os. Og vi skal ikke gå og vente til og byrådet træffer en eller anden beslutning eh i juni måned på at hvad skal der ske. Det er selvfølgelig også interessant nok for der ligger også et eller andet i det. Men det at jeg synes er rigtig spændende det er alt det der kommer til at foregå i den der proces på vej derhen og det synes jeg at det er derfor at det hænger godt sammen med ledelsesudviklingen og det her med tæt <u>på</u> og det her med og kigge på os selv og det her med at der er nogen der lige kommer og stiller os nogen*

> *spørgsmål som gør at man sådan lige sådan tænker noget anderledes over tingene. Og derfor synes jeg det hænger godt sammen. Det hænger ikke så godt sammen synes jeg ikke hvis man bare tog dem som sådan et serviceeftersyn, hvor der bare er nogen der kigger udefra og ind. Men fordi det har det der læringsperspektiv, så synes jeg det hænger godt sammen med ledelsesudvikling (Bilag 10; s. 9-10)*

Chefens kommentar afføder en lille pause hos deltagerne. Herefter byder endnu en leder ind med en kommentar til understøttelse af den positionering af eftersynet, som chefen netop har foretaget. Hos chefen og flere af lederne positioneres input fra eftersynet som noget, der skaber retning, læring og ”kommer til og bestemme en dagsordenen for ledelsesrummet”. De input, der kommer fra medarbejderne, handler enten om manglende viden (M1A3) eller principiel modstand mod den praksis, som de fleste ledere og chefen fremhæver som befordrende for kobling af ledelsesudvikling og eftersyn (M3L3). I sidstnævnte tilfælde udfordres medarbejderens positionering af lederen som ”kusk” og medarbejderne som ”trækhest” af en leder, der direkte kommenterer på, at

> *L3A3:* *og så synes jeg der er en væsentlig pointe her. Med at der er at det du så har sat i gang af spørgsmål der som du så reflekterer over C1A3 ikk? (…) det er der hvor vi jo hvor vi folder ledelsesbegrebet ud til og gælde os alle. Altså. Det er jo der hvor hvor (…) man lige prøver og ta et lidt andet (UH skridt?) hvor at der er medledelse på ikk altså? Det synes jeg er vigtigt lige og ha i fokus (C1A3: mm) så der ikke er det der skel lidt som du beskrev der M3A3 (henvendt til M3A3) (…) det skel skal vi ikke bygge op (Bilag 10; s. 10)*

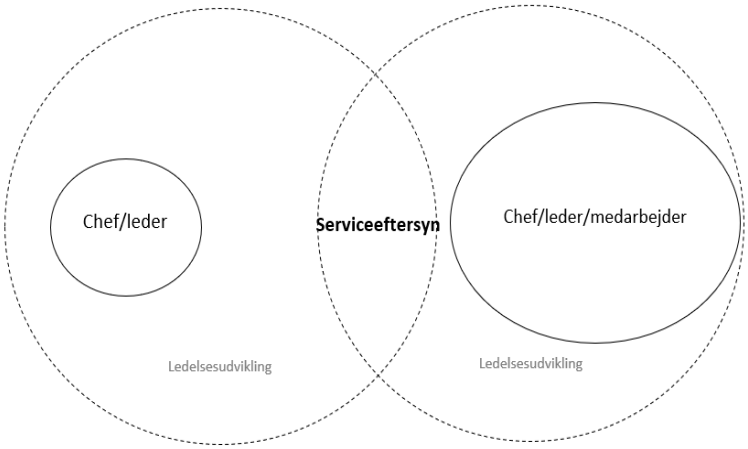
Med sin støtte legitimerer han udfordringen af den negative storyline om eftersynet, ved at påpege det selvfølgelige i (”jo”), at ”medledelse” udfoldes som del af ”ledelsesbegrebet”. Sidstnævnte sættes i øvrigt i bestemt form, hvilket indikerer, at der er tale om et, for deltagerne bestemt og kendt begreb, der næsten får karakteren af at være et vilkår.

På trods af de enkelte, mere sikre, definition på, hvad eftersynet er, får usikkerheden tilsyneladende deltagerne til at stille sig i en afventende position, hvilket også udfordrer deres kobling af ledelsesudviklingen. Deltagernes italesættelser kan ses som udtryk for deres begyndende improvisation over det, der lægges ud som minimale strukturer for dem, i forbindelse med, at deres repertoire til at forstå eftersynet opbygges. Baseret på deltagernes udtalelser har de varierende fornemmelse af dette repertoire (uddybes nedenfor), og det betyder, at de har forskellige vilkår for at improvisere meningsfuldt.

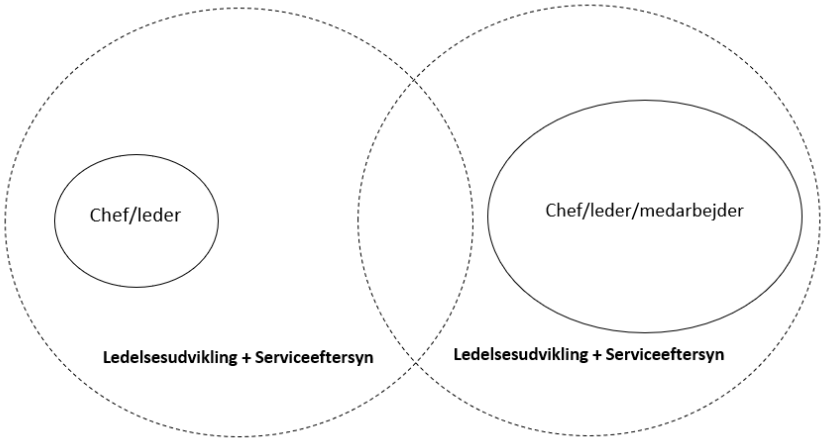
Eftersynet udfordrer yderligere, fordi det samtidig indebærer udsigt til eksplicit bedømmelse fra nogen udenfor organisationen. I eftersynet ligger nemlig, at opgaver skal konkurrenceudsættes, hvis det kan løses billigere og bedre uden for administrationen. Dette positionerer deltagerne i en afventende position, hvor de er underlagt, og måske truet af, ydre vilkår og udefrakommendes vurdering af deres improvisation, som de pt. Ikke alle er bekendt med de minimale strukturer for. I eksemplerne ovenfor ses, hvordan deltagernes to forskellige storylines er forskellige måder at reagere på det, de rammes af i form af eftersynet. Den negative storyline positionerer dem ud fra en fortælling om, at de kun kan vente, mens den mere konstruktive storyline positionerer dem ud fra en fortælling om flere typer af handlemuligheder.

Samlet set giver deltagernes samtaler om koblingen mellem ledelsesudvikling og eftersyn anledning til to lettere konflikterende storylines, som jeg har valgt at afbillede nedenfor. I figurerne er illustreret, hvordan chef og leder har et overlappende praksisfælleskab om at spotte og planlægge imødekommelse af de behov, der opstår, mens chef, leder og medarbejder har et praksisfællesskab om at arbejde med ledelsesudvikling. Både chef, leder og medarbejder positioneres dog ud fra en forventning om, at de skal indgå i udviklingsprocesser, der har med ledelse af gøre. Da det er minimalt, hvor meget deltagerne skelner mellem leder og medarbejders positioner afbilledes disse som identiske. Den ene figur viser

storylinen om, at eftersynsprocessen er hæmmende for ledelsesudvikling, og sætter kun ledelsesudvikling som det, der er leder/medarbejders fælles virksomhed. Eftersynsprocessen er her positioneret som noget, der hæmmer ledelsesudviklingen, derfor er dette fremhævet med fed, mens ledelsesudvikling er afbilledet i reduceret størrelse og tydelighed. Her er det endvidere værd at bemærke, at chefernes rolle og ansvar i ledelsesrelationen drages mere aktivt ind i deltagernes fortællinger end dette er tilfældet i de foregående runder af ledelsesrum.



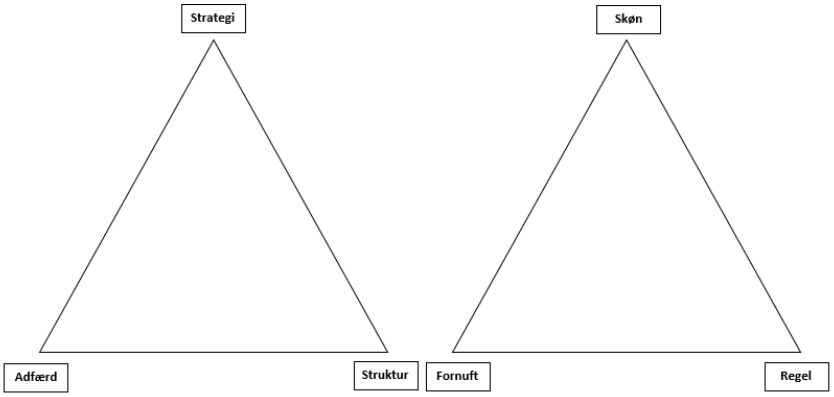
Figur nummer to viser storylinen om, at de to processer kan integreres, sætter både eftersyn og ledelsesudvikling som det, der er fælles virksomhed for det fælles praksisfællesskab.



9.2. Skønssituationen

Særligt i ledelsesrum A brugte deltagerne lang tid på at diskutere en forventning til medarbejderen om at kunne foretage ”skøn”. Her spillede forskellige storylines ind i forhold til både forudsætninger for og forventninger til skøn. Nedenfor følger en række sekvenser fra deltagernes samtaler. Udgangspunktet for udvalget af sekvenser er, at en gruppe af deltagerne i ledelsesrum A havde valgt en deltager til at præsentere gruppens diskussion, hvorefter resten af deltagerne supplerede. Det gav anledning til en energifyldt samtale og en forhandling om lederen og medarbejderens positioner og deres indbyrdes relation i forbindelse med praksissen med at foretage skøn.

Den første gruppe, der fremlagde deres diskussion, havde opfundet en tredeling med elementerne ”skøn”, ”regel” og ”fornuft”, som improvisation over trekanten med strategi, struktur og adfærd (se kapitel 5). Nedenfor præsenterer en medarbejder (M2A3) denne tredeling og relaterer den eksplicit til trekanten. Forskellen mellem den trekant, jeg har taget med til ledelsesrummet og den, deltagerne har udviklet er illustreret i nedenstående.



Medarbejderen (M2A3) forklarer, hvordan en balance mellem regel og skøn virker befordrende for udførelsen af praksis. Med hans egne ord betyder en sådan balance faktisk, at det bliver ”lettere at udføre praksis” (Bilag 10; s. 18). Som modbillede til denne sitution med balance mellem skøn og regel opstiller han det, han henviser til som en ”tendens” til at bevæge sig hurtigt over i det hjørne, der er betegnet som ”regel”. Medarbejderen udtrykker netop, at denne tendens typisk udøves af ”folk”, og han kommenterer efterfølgende i en evaluerende formulering, at ”det er ikke altid en god ting og omvendt er et måske heller ikke alting, man bare ka ka ka gi helt los på” (Bilag 10; s. 18). Gennem hans fortælling positionerer han deltagerne i rummet overfor en ikke nærmere defineret gruppe, som han betegner som ”folk”. Det er umiddelbart disse ”folk”, han tilskriver en praksis med at basere beslutninger på regler, hvilket han positionerer sig distanceret og kritisk overfor. På trods heraf legitimerer han dog delvist positionen ved henvisning til, at der er nogle dele af opgaveløsningen, som det ikke er muligt at ”gi helt los på”. Herved opstiller han en slags ideal position, der udtrykker forventninger til leder/medarbejder om at kunne balancere deres beslutninger (skøn) mellem regler, hvilket henviser til love, standarder og procedurer, og ”fornuft”, hvilket synes at henvise til en pragmatisk orientering, der tager højde for de situationer, der er med til at udgøre konteksten for beslutningen (skønnet). Således kan hans opstilling ses som udtryk for, at

leder/medarbejder har kompetence til at foretage holistisk skelnen og association, hvilket kommer til udtryk som en artistisk fornemmelse for den rette beslutning (skøn).

I forlængelse af de to forskellige handlemuligheder (til at finde balance mellem skøn og regel, eller blot basere beslutninger på regler) opstiller han endvidere en situationsmæssig forskellighed i forhold til, hvornår det er muligt at afstemme denne balance.

> *M2A3: Det er jo det det handler om og finde en løsning. En balance. (…) så skrev vi når vi er indenfor altså regler (peger på regel i trekanten) de er jo nemme at det er at slå op i en lov og det er og finde facit i reglerne og så siger man det. Det bliver lidt svært når man er inde og skønne noget (peger på skøn i trekanten) (Bilag 10; s. 18)*

I fortællingen italesætter han medarbejderen i to forskellige situationstyper, der kan betegnes som ”indenfor regler” og ”når man er inde og skønne noget”. I den første situationstype er det forventeligt at medarbejderen kan ”slå op i en lov” og ”finde facit i reglerne”, og her omtales relationen til lederen slet ikke. Denne situation virker i øvrigt forlignelig med positioneringen af ”folk” ovenfor. Det kan indikere, at medarbejderen og ser sig selv og de andre deltagere som ”folk”, når de befinder sig i denne type af situationer. I så fald ville hans kritiske italesættelse af denne position rette sig mod, at leder/medarbejder positionerer sig sådan, hvis situationen ikke er, som han beskriver den ovenfor. I den anden situationstype påpeger han allerede indledende, at noget ”bliver svært” og han uddyber med at medarbejderen forventes at kunne foretage en individuel vurdering.

> *M2A3: Og det er der hvordan behandler man ledelsesmæssigt (…) L4A3 var lidt inde på at hvis det er et individuelt jamen ehh bakker lederen så op om medarbejderen og siger jamen det har du vurderet det står jeg <u>bag.</u> Eller en anden strategi eh for den ku ku vær at man tog henvendelsen med til et teammøde og drøftede det som et team så man kan eh melde tilbage eh på det (Bilag 10; s. 18)*

Her fremhæver han det som interessant om, hvorvidt lederen understøtter medarbejderens beslutning; ”bakker lederen så op om medarbejderen?”. Han uddyber ikke indledende, hvordan og hvorfor denne opbakning er aktuel, men jeg ser nogle koblinger til de positioneringer, der var fremtrædende i runde 1, hvor deltagerne talte om, hvordan lederen fungerer som coach og støtte for medarbejderen ved at stå på mål for, at medarbejderen kan handle (kapitel 7). Samtidig giver det information om, at hans storyline bygger på forskellige forventinger til leder og medarbejder i skønssituationen; nemlig at det er medarbejderen der foretager skønnet, og at lederen forventes at bakke op om dette. Det betyder, at medarbejderen positioneres i en ekspertlederposition. Endvidere ses sammenfald i positioneringen med de positioneringer, der fandt sted i 2. runde af ledelsesrummene, hvor deltagerne diskuterede udfordringerne med at forhandle forvaltningens rolle i lokalsamfundet og spændingsfeltet mellem borgeres og politikeres forventninger (Kapitel 8).

I sekvensen ovenfor tilfører medarbejderen (M2A3) noget information til denne storyline om lederen som opbakker for medarbejderen i forhold til, hvad vi tidligere har hørt. Her opstiller medarbejderen flere scenarier for, hvordan situationen omkring medarbejderens skøn kan håndteres ”ledelsesmæssigt”. For det første findes det som en handlemulighed for lederen at bakke op om medarbejderens skøn; ”jamen det har du vurderet det står jeg bag”. Heri ligger en relation, hvor lederen bakker op i en én-til-én relation, der forekommer asymmetrisk til medarbejderens fordel, fordi det ikke umiddelbart beskrives, at der er nogen begrænsning for denne opbakning (eksempelvis, hvis medarbejderen træffer en dårlig beslutning). For det andet påpeger medarbejderen (M2A3) en mulighed for, at det skøn, der skal foretages kan behandles på et teammøde, hvorefter medarbejderen kan ”melde tilbage”. Den første handlemulighed adresserer opbakning til medarbejderen fra lederen på bagkant, mens den anden situation betegner opbakning tilmedarbejderen fra andre medarbejdere og lederen (teamet) på forkant.

Storylinen minder som sagt om den, der blev præsenteret i den første omgang af ledelsesrum, hvor deltagerne positionerede medarbejderen som beslutningstager. Her får vi endvidere indblik i, hvilke situationer, hvor medarbejderne er særligt afhængige af lederens støtte og opbakning; nemlig de situationer, hvor de skal finde balancen mellem regel og fornuft og udvise artistisk fornemmelse for at foretage skøn. Med udgangspunkt i de positioneringer, deltagerne foretog i første runde af ledelsesrum, så kræver dette en intensiveret relation, fordi medarbejderen er mere eller mindre afhængig af lederens coaching, facilitering eller støtte. Graden af medarbejderens afhængighed bestemmes af om, hvorvidt skønssituationen afspejler en læringssituation eller en udviklingssituation for medarbejderen.

I forlængelse af oplægget fra den første gruppe kom deltagerne i ledelsesrum A ind i en energifyldt snak om oplevelser af situationer, der har givet mere eller mindre mening. Nedenfor følger en række sekvenser, der belyser en storyline, der kan ses i forlængelse af ovenstående tema om praksissen med at skønne, men som i højere grad synes at centrere sig om meningsfuld disponering af ressourcer, eksempelvis i forbindelse med den tid, leder og medarbejder bruger på opgaver, både sammen og hver for sig. Her kædes disponeringen flere steder sammen med en positionering af lederen som mægler mellem medarbejdere og politikere.

Én deltager leverer kort efter et eksempel på, hvordan praksissen med at skønne kan være udfordrende i forhold til at skabe mening. Her forholder medarbejderen sig til den spænding, der er omtalt i ovenstående afsnit omkring lederen opbakker for medarbejderens skøn. Når dette er behandlet i et særskildt afsnit i dette kapitel er

> *M2A3: jow men (…) jeg synes også bare det er lidt sjovt for det der med og gir det <u>mening</u> og sådan noget der og der (…) der kom jeg i hvert fald til og tænke på (…) der og NAVN og C1A3 og mig vi står ude i <u>BY</u> og står og diskuterer om man må flytte et stakit tyve centimeter eller fyrre centimeter.*
>
> *(…)*

M2A3: oog der er ikke der er vi langt ude over al fornuft. (…) og der er det simpelthen for at få struktur og strategi til og (…) ikke flyve i totterne på hinanden eller hvad man nu siger og så og finde (…) en sammenhæng og så og og det er absolut ikke det giver absolut ikke mening og det er ikke fornuftigt (Bilag 10; s. 23)

I fortællingen giver deltageren et konkret eksempel fra hans egne erfaringer, og udtrykker eksplicit en oplevelse af, at det, han gjorde, ikke gav mening for ham ud fra et rationelt perspektiv. Alligevel fremstilles ledelsesadfærden i episoden som noget positivt. Eksempelvis fortæller han om sin oplevelse af, at det, der skete var ”langt ude over al fornuft”, ”det giver absolut ikke mening, og det er ikke fornuftigt”, og han relaterer denne situation til en manglende overensstemmelse mellem struktur og strategi, gennem en italesættelse, der nærmest opstiller et konfliktforhold mellem de to. Dette konfliktforhold sætter han som centrum i den udfordring, han opstiller for at foretage et skøn, og hans storyline kan herigennem minde om den udfordring, som begynderlederen oplever, når hun skal foretage holistisk skelnen og association i forhold til improvisation over kontekstfrie og situationsbestemte træk ved engageret udøvelse af ledelsesfærdigheder i forskellige typer af praksis.

M2A3: ooog så er man nødt til for for jeg har personligt så har jeg det sådan jeg vil eg rigtig gerne bare lave skønnet som (…) med L4A3 såeh jeg (…) laver skønnet, (…) men (…) der har man bare erfaring for at her i organisationen at det kan eksplodere og så ryger de op til vores politikere. Og så er det noget <u>pis</u> hvis de så lige tænker. Arhj det er også synd for manden nu laver vi lige vores strategi om. og så har man egentlig fraveget de regler man man havde fået sat i værk op i sin struktur for for og please en eller anden og så var det så duede det sgu heller ikke (…)

(lille pause)

L5A3: men det kommer jo også an på hvem det gir mening <u>for</u>. Fordi hvis nu ham den man oppe i BY det gir god mening for ham og så flytte det enten tyve eller fyrre centimeter

M2A3: ja (Bilag 10; s. 25-6)

Medarbejderen (M2A3) udtrykker ovenfor et ønske om, at han ”rigtig gerne bare vil lave skønnet”, hvilket leder mig til en tolkning af, at han både oplever det som mere meningsfuldt, fordi han ”rigtig gerne” vil gøre det, og mere enkelt, fordi han anvender adverbiet ”bare”. Medarbejderen forklarer, at denne strategi, kan ændres, hvis politikerne oplever sympati for utilfredse borgere, iværksætter kontrahandlinger, der betyder, at en ny afgørelse må gå imod eksisterende regler, for at tilgodese en enkelt borger. Han beskriver sin oplevelse ved at stå i en position ”imellem nogen”, og han præciserer den ene som ”politikere” og den anden som ”regler”. Hermed positionerer han sig selv i et spændingsfelt mellem politikere og regler, som han karakteriserer som modsætninger. Til hans egen position knytter han ansvaret for, at ”man skal få de to ting til at mødes”. I situationen positioneres ledere og medarbejdere som tættere forbundet end med politikerne, der positioneres som udfordrere til leder/medarbejder. Udfordringen består i, at medarbejderen placerer sig selv en udsat position omkring praksissen med at foretage skønnet, og han legitimerer denne udsathed med en risiko for, at politikerne kan fatte sympati for borgere, der henvender sig direkte hertil. I denne storyline ligger også en positionering af politikerne som nogle, der kan påvirkes af borgerne, her på grund af sympati, men muligvis ligger der også her en hentydning til politikernes afhængighed af borgernes tilfredshed, fordi medarbejderen påpeger et muligt motiv hos politikerne til at ændre forvaltningens strategi for at ”please en eller anden”. Her henvises til politikernes motivation for at foretage kontrabeslutninger med henblik på sikring af deres position i byrådet. Uanset resulterer borgernes potentielle påvirkning af politikerne i en oplevelse af utilregnelighed hos medarbejderen, der anvendes som argument for at medarbejderen føler sig udsat.

På trods af erfaringen med at sager kan ”eksplodere”, har medarbejderen alligevel valgt at skønne i det konkrete eksempel, og sagen *er* eksploderet. Da jeg spørger til, hvorfor det endte med et optrin, hvor både en medarbejder, leder, chef og politikere stod og kiggede på et hegn, supplerer den involverede chef (C1A3) med følgende kommentar, der starter en samtale, som jeg har valgt at gengive en del af nedenfor,

fordi den særligt indkredser relationen mellem leder og medarbejder, samt vidner om lederens positionering i ovenfornævnte storyline.

I sekvensen indleder chefen med at forklare, hvordan sagen, selvom den kan virke enkel, var helt særligt, og handler om mere end en tilladelse til at flytte et stakit.

> *C1A3: (UH) jeg tænker at det hænger jo rigtig meget sammen med altså lige præcis den her sag den (…) der var virkelig noget på spil. Altså det handler om kommunens samarbejde med BY. Simpelthen. Det var komprimeret ned i tyve eller fyrre centimeter på BY torv og om om han kunne få lov til det*
>
> *(flere siger ”mmm” og nikker)*
>
> *C1A3: og hele eh fordi vi traf den der eh beslutning. Vi tog mod til os og traf den beslutning. Så brast hele vores samarbejde med BY gågade grundejerforening sammen fordi de var uenige (Bilag 10; s. 27)*

Ifølge chefen (C1A3) var der ”virkelig noget på spil” i den situation, som medarbejderen (M2A3) netop har opridset ovenfor. Gennem denne formulering underbygger hun medarbejderens storyline om udsatheden ved situationen om at skønne. Hvor medarbejderen (M2A3) beskrev risikoen som, at situationen kunne ”eksplodere” er hun mere konkret og fortæller, hvordan beslutningen om at tildele dispensation fra reglerne om skel på baggrund af en praktisk præcedens, havde fået helt samarbejdet med grundejerforeningen til at *brase sammen*, fordi foreningen ikke var enige i det skøn, der var foretaget. Efterfølgende forklarer chefen, at situationen afledte en adfærd fra hende, der indebar en intensivering af relationen til medarbejderen (M2A3), som denne beskrives i foregående afsnit (9.1.) omkring ledelse ”TÆT PÅ”. Her ser vi en konkret situation, hvor den opbakning, deltagerne her talte om, udspiller sig. Chefen legitimerer den intensiverede relation, dels med underbyggelsen af medarbejderens storyline om skønssituationen som en situation, hvor medarbejderne er udsat. Nedenfor ses dog også, hvordan chefen fortæller om en adfærd med at *teame op,* hvilket positioneres som den måde den intensiverede

relation tager form på. Her legimerer hun sin handling, ved at tydeliggøre en moralsk positionering af både sig selv og medarbejderen

> *C1A3: Og der tænker jeg bare. M2A3 han skal sgu ikke stå alene derude i BY og øhh ha det der på skuldrene. Det skal han bare ikke (…) så derfor ehh teamede vi op og sagde når vi står med den her så er vi altså nødt til og gøre et eller andet ikke? Altså så er der et behov for og og vise det opmærksomhed og være sikre på at er det også det vi går med (Bilag 10; s. 27).*

Hvor medarbejderen positioneres som én, der ikke kan forventes at skulle stå alene i den udsatte situation, positionerer hun endvidere sig selv i en fysisk og relationel nærhed i forhold til medarbejderen. Hun kører fysisk ud til byen for at stå sammen med medarbejderen overfor stakittet og grundejerforeningen, og hun fortæller at hun bakker medarbejderens beslutning op, fordi hun deler ansvaret med medarbejderen, som hun ikke mener skal bære dette ansvar alene. Her minder postioneringen af leder (her chef) og medarbejder meget om den positionering, der blev beskrevet i storylinen om medarbejderen som beslutningstager (afsnit 7.2.), hvor en leder (L4A1), hvordan det er afgørende for udvikling af medarbejderenes lyst og mod til at træffe beslutninger, at lederen tager ansvar og bakker op om beslutningen, når den er taget, og ikke siger; ”jamen det var ikke os, det var ham derovre, der tog den” (Bilag 6; s. 21, se også afsnit 7.2.2.).

De andre deltagere spørger nu ind til eksemplet for at få belyst situationen yderligere. En medarbejder (M1A3) interesserer sig for, hvorvidt det var regelen eller fornuften, medarbejderne var gået mest på kompromis med i situationen. Nedenfor ses, hvordan chefen (C1A3) netop har pointeret, at ”vi (…) afveg fra regelen”, hvilket indikerer hendes eget engagement i og ansvar for beslutningen. Efter en kort ordveksling mellem medarbejderen (M1A3) og chefen (C1A3), byder den medarbejder, der har foretaget skønnet ind med en uddybning af forholdene omkring skønnet. Her forklarer han, at der er afveget fra regelen som følge af, at der er skabt en tradition for, at de andre borgere i sammen situation, som den ansøgende i denne situation, alle har fået dispensation fra den oprindelige regel.

Denne tradition sætter medarbejderen som legitimering for sin beslutning om at tildele dispensation til borgeren i den konkrete situation.

> *M2A3: (…) Så fordi det er lige nøjagtig den her person (…). Det kan det andre ikke unde ham. Ehh så mener de han skal tilbage eh til linjen (…). Og hvor vi så står arhh men prøv og hør alle andre har fået fyrre. Så hvis det lade sig gøre? Så selvfølgelig kan der være noget. (laver afgrænsende bevægelse med hånden) trafikmæssigt med sådan at det er umuligt og gi ham. Men så kan han ikke få det men kan det lade sig gøre så så, kan han da få det tilsvarende de andre har fået. (…) så det lå den ene. Så det at der var jo både nogen strukturer der var at man havde lavet om og så har man jo så ønsket i den sidste ende (Bilag 10; s. 27-8)*

I sekvensen ovenfor konstruerer medarbejderen (M2A3) en storyline om, at uoverensstemmelsen med grundejerforeningen ikke skyldes utilfredshed med at medarbejderen har fulgt traditionen og afveget fra regelen. Problemet skyldes i stedet relationen mellem de involverede, særligt grundejerforeningen og den ansøgende borger. Eksemplet viser os altså, at de forhold, som leder og medarbejdere skal navigere i forhold til, når de udviser artistisk fornemmelse og skønner, ikke alene kan forklares med medarbejderens faglige blik overfor lederens organisatoriske blik. – sådan som det opridses i relationen mellem lederens som oversætter og medarbejderen som fagperson (afsnit 7.1.2.) eller leder og medarbejdere som udmøntere af lovgivning (8.3.1.). I medarbejderens eksempel bliver det netop vigtigt at kunne agere mere i tråd med den krystalkuglepositionering, der blev foretaget i første runde af ledelsesrummen (7.1.1.), fordi den netop indebærer en forventning om at kunne aflæse de eksterne aktører, der er investeret i opgaveløsningen og dermed har interesse i beslutningerne. Når det er sagt, kan sådanne relationelle tvister være vanskelige at få registreret (dels i hukommelsen, men sandelig også på papir), hvilket gør det vanskeligt at forudsige disse. Således vil denne slags situationer næppe altid kunne opfanges forud for, at de udspiller sig. Mere interessant er det, at eksemplet giver anlending til nuancering af de storylines, vi tidligere har set i de foregående

ledelsesrum, og som retter sig mod lederen og medarbejderens relation, som noget, der aktiveres idet der opstår udfordringer, når man skal skønne, eller når der er usikkerhed omkring løsninger eller prioritering af dagsordener (denne prioritering uddybes også nedenfor).

I sekvensen nedenfor fortæller medarbejderen (M2A3), hvordan hans forventning til politikernes utilregnelighed blev realiseret. En medarbejder (M3A3) spørger ind til, hvad sagen endte med

> *M3A3: men hvad endte det med? fik han (M2A3: (overlap) ja) nogensinde (UH)*
>
> *(…)*
>
> *M2A3: jamen så sker der jo det, at vi (…) går ud over vi går ud over stegen fordi at der vurderer vi at det er det at der er strategien at der skal være fornuft vi lader fornuften råde. Der er ikke noget at i vejen for at han kan gå derudtil så derfor gir vi ham lov til hvorefter at udvalgsformanden og borgmester og hele går ud og banker ham tilbage til (…) stregen (…)*
>
> *L7A3: selvom de andre det har*
>
> *M2A3: (bryder ind) til tilbage til regelsættet (…) (Bilag 10; s. 28)*

I sekvensen ovenfor ser vi, hvordan medarbejderen (M2A3) sammen med de andre deltagere konstruerer en fortælling, der positionerer den ansøgende borger som en slags offer, der er blevet ”banket tilbage til (…) stregen”. Heri positioneres politikerne i byrådet som dem, der har udført handlingen med at banke den ansøgende borger tilbage, hvilket karakteriserer dem som mere magtfulde og nærmest overgribende på borgeren. Chefen udfordrer eksplicit denne storyline med en repositionering af politikerne som nogen, der ”hjalp” borgeren ”til at komme (…) tilbage på sporet” fordi han var ”ked af den situation, han var havnet i” (Bilag 10, s. 29). De andre deltagere udfordrer dog, mere eller mindre eksplicit, legitimiteten af chefens repositionering med udtryk som ”L1A3: mon ikke der kom noget pres på ham”, og en fastholdelse af, at naboerne til den ansøgende borger har fået mere end ham (Bilag 10; s. 29).

I forlængelse af denne fortælling om afslutningen på beslutningsprocessen spørger én af lederne (L4A4) indtil, hvilken effekt oplevelsen har haft i forhold til medarbejderens (M2A3) lyst til at foretage skøn i fremtiden

L4A3: jo og spørgsmålet er så hvordan oplever M2A3 det? (…) ehh hvordan hvad sker der næste gang M2A3 han skal lave et skøn? Kalder han så på borgmesteren med det samme? (…) og sådan noget. Nåh det kan jeg nok ikke gøre alligevel (…)

M2A3: jamen det er helt rigtigt det er jo det man nogen gange man står med. For nu eh nu skal (…) mig og L1A3 skal snakke om en pølsevogn her senere i dag (…) for den har jeg så flyttet <u>to</u> meter. Men det er også helt oppe ved borgmesteren. Ehh lynhurtigt og hvor jeg siger jamen øh personligt har jeg det også sådan at den jeg har sagt den pølsevogn den skal stå der (…) fordi den skal stå der og sådan er det (…) men det duer bare ikke jeg siger det

(…)

M2A3: fordi det er der at det giver mindst dønninger på vandet. Men det er klart når den så kommer op til politikerne så kan de hurtigt øhh springe i en anden grøft. Og derfor er det sgu svært nogen gange (…)

(flere siger ”mm” og nikker)

M2A3: det er <u>mega</u> svært

M3A3: det er rigtigt (UH) (Bilag 10; s. 32-33)

I denne sidste sekvens fortæller medarbejderen om en anden aktuel sag, hvor problemstillingen er den samme med hensyn til, at det politiske niveau er blevet involveret. Han opridser her sig selv i positionen som den, der har foretaget et skøn, og udbygger dette med, at han har truffet sin beslutning om pølsevognens placering, ud fra en balancering af interesser; ”det er der, at det giver mindst dønninger på vandet”. Samtidig fortæller han, at det ikke ”duer”, hvis han alene bare bestemmer at beslutningen skal fastholdes. Igen positionerer medarbejderen politikerne ud fra en forventning om utilregnelighed, fordi han fortæller, at de hurtigt kan ”springe i en anden grøft. Samtidig hører vi, at han henviser til, at hans leder skal med. Dette

indikerer, at vi igen ser en praksis, hvor lederen bakker op gennem en intensiveret fysisk og moralsk relation med medarbejderen i en situation, hvor det, efter medarbejderens eget sigende, er ”mega svært”. Denne fortælling om, at situationen er svær bekræftes endvidere af en anden medarbejder i slutningen af sekvensen.

Chefen (C1A3), der var med til at fortælle anekdoten om stakittet byder lidt efter ind med en opfølgende kommentar til medarbejderens eksempel med pølsevognen. Her forklarer hun, at forvaltningens administration er blevet bedre til at håndtere den slags situationer i forhold til tidligere

> *C1A3: (…) men det går fremad faktisk fordi der var på et tidspunkt hvor alle sager med en pølsevogn (…) der skulle flyttes to meter skulle behandles på udvalg. Nu håndterer vi dem (…) sådan set. Og langt de fleste vi håndterer i administrationen går godt. Men så er der stadigvæk lige nogen der (…) smutter ved siden af og så må vi jo håndtere dem. (UH)*
>
> *M2A3: (…) men som medarbejder så tror jeg det er aller aller vig nu vi også snakker ledelsesformen (C1A3: mm) det er at man har opbakning. Når men C1A3 og L1A3 tar med mig videre og står der. (…) Det er en måde at håndtere det på men det ved jeg ikke man kan i hvert fald godt håndtere det på en anden måde. Man kan også gi tilliden og gøre som L4A3 han nu gør i det styrer du bare og så får man råderum til det (L4A3: mm) men det vigtigste er bare at man har opbakningen.*
>
> *(mange siger ”mm” og nikker)*
>
> *C1A3: mm også bagefter*
>
> *M2A3: Ja (L4A3: mm ja) (Bilag 10; s. 33-34)*

Medarbejderen forsøger her af fremhæve det, centrale i hans storyline, nemlig, at eksemplerne skal illustrere behovet for opbakning. Dette bekræftes bredt af både chefen (C1A3) og de andre deltagere. Medarbejdernes behov for lederens opbakning til deres skøn nævnes også lidt senere af en anden medarbejder (M3A3), der forklarer, at

> *M3A3: ja og det er jo derfor det er godt når når først jeg altså jeg føler jeg har den tillid blandt mine overordnede (…) at når jeg*

> *først ber om den opbakning. Så får jeg den også” (Bilag 10; s. 39)*

Her minder medarbejderens selvpositionering om den, vi så i den første omgangs af ledelsesrum, hvor deltagerne positionerede medarbejderen ud fra en forventning om, at denne var forpligtiger til at efterspørge lederens hjælp (eg. afsnit 7.1.1.).

Herfra begynder flere deltagere at dele oplevelser, af situationer, hvor de har oplevet opbakning, og de fortæller, hvad dette betyder for deres mod til at skønne i forbindelse med beslutninger. En deltager fortæller, at hun har haft samme chef med på ”lugtetilsyn vi har stået øhh fem mand høj og stukket næsen i vejret og kigget på hinanden og (snuser ind) hvad synes du? Og hvaaa?” (Bilag 10; s. 36).

Hun forklarer, at det giver mening at møde op med flere ledelsesled, fordi

> *M3A3: altså (UF) der er nogen sager hvor der både skal nogen med med stjerner på skuldrene*
>
> *(…)*
>
> *FA3: (henvendt til M3A3) og det har også at gøre med opbakning eller hvad?*
>
> *M3A3: ja. Det er når øhh når der er hva skal man sige eh både politisk opbakning <u>og</u> ønske om at eh den her sag skal ikke behandles fuldstændig eh firkantet (…)*
>
> *L5A3: jaa j er det ikke det der gør det så <u>svært</u>? Bagefter også som du siger også eh (henvendt til L4A3) L4A3? (Bilag 10; s. 36-7)*

Ifølge denne medarbejder (M3A3) bliver opbakningen særlig vigtig i situationer, hvor der er et ønske om, at en sag ikke skal behandles ”fuldstændig firkantet”, hvilket henviser til, at der er en forventning om at der foretages et skøn. I sekvensen er det dog interessant, at medarbejderen ikke alene henviser til et behov for opbakning fra sin leder, hvilket var den type opbakning, som vi så italesat i foregående eksempel om stakittet. Her italesætter medarbejderen (M3A3) ligeledes et behov for ”politisk opbakning”. Medarbejderen indkredser endvidere, at dét, der er svært er, at turde ”træffe (…) det valg selv”, hvormed hun henviser til, at skønnet leder til en beslutning

om en afgørelse på sagen. En leder (L5A3) tilbyder en forklaring på, hvorfor det er svært at turde træffe beslutningen på bagrund af skøn ved at fremsætte en lignende storyline til den, der blev fremsat af medarbejderen (M2A3) i eksemplet med stakittet. Lederen foreslår, at det er svært, fordi man ”ved, at den kan gå ind og blive omstødt, fordi der kommer en politiker og siger det her det er ikke en god ide. (…) Det synes jeg i hvert fald ikke” (Bilag 10; s. 37). Medarbejderen accepterer denne fortælling og udbygger legitimiteten af dette med en kommentar om, at det er ”fordi der er også <u>andre</u> virksomheder der lugter”, hvilket igen bekræftes af lederen (Bilag 10; s. 37).

Lederen og medarbejderen konstruerer her sammen en storyline, der problematiserer vilkåret om, at sektorens politiske ledelse har mulighed for at gå ind og omstøde afgørelser, fordi det virker hæmmende for modet til at foretage skøn. Denne storyline var mindre tydelige i det foregående eksempel om stakittet i sin effekt (at være hæmmende for mod), men selve konstruktionen af storylinen og positioneringen af medarbejder, leder og politikerer virker sammenfaldende. Eksempelvis fordi medarbejderen påpeger behovet for, at der er nogen med ”stjerner på skuldrene” med. Hermed henviser hun til samme intensiverede relation mellem leder og medarbejder, som både er beskrevet i eksemplet med stakittet og pølsevognen.

Samtidig er der igen det på spil, at medarbejderen implicit opstiller en risiko for at agere uretfærdigt, hvilket også blev italesat mere eller mindre eksplicit i eksemplerne med stakittet og pølsevognen. Her minder deltagernes storylines om den, der også blev italesat i runde 2 af ledelsesrummene, hvor deltagerne positionerede leder/medarbejdere som forhandlere af retfærdighed (afsnit 8.2.3.). Dette udfordrer yderligere, fordi leder/medarbejder kan være tvunget til at gå på kompromis med eller direkte imod deres oplevelse af at leve op til denne position.

Medarbejderens (M2A3) fortælling om spændingsfeltet mellem forventningen til at skulle foretage skøn og udsatheden ved samme, minder om den, der også

kendetegnede den anden gruppes beskrivelse af lederens rolle i beslutningsprocesser i den runde af ledelsesrum, der er beskrevet i kapitel 13. Her fremhævede en medarbejder det som et kriterium for at inddrage lederen, hvis medarbejderne fik ”fornemmelse af”, at en sag var ”konfliktfyldt”. Hans fortælling vækker genkendelse hos en deltager, som vælger at dele en association, som opstod. Han fortæller, at

L5A3: og når det er i en politisk ledet organisation, så er der bare nogen vilkår der gør at det bliver man jo bare nødt til at rette sig efter. (…) Vores øhh borgmester han var til svømmestævne her ude i den nye hal herude for et år eller to siden. Så døjede de med at komme på nettet fordi de skulle have nogle resultater op. Hvad gør NAVN så? Han ringer til IT chefen kan i ikke lige klare det? Og det var en lørdag formiddag. (…) selvfølgelig gør vi da det. Det er borgmesteren der ringer og siger det. Men det gir ikke os noget værdi men det gør det for svømmeklubben og det gør det for borgmesteren.

C1A3: mmm

(…)

L5A3: ja det er de vilkår der er.

(…)

L6A3: ja det var endda svømmeklubben

L5A3: ja klubben

L6A3: ja. Og dem må vi ikke hjælpe.

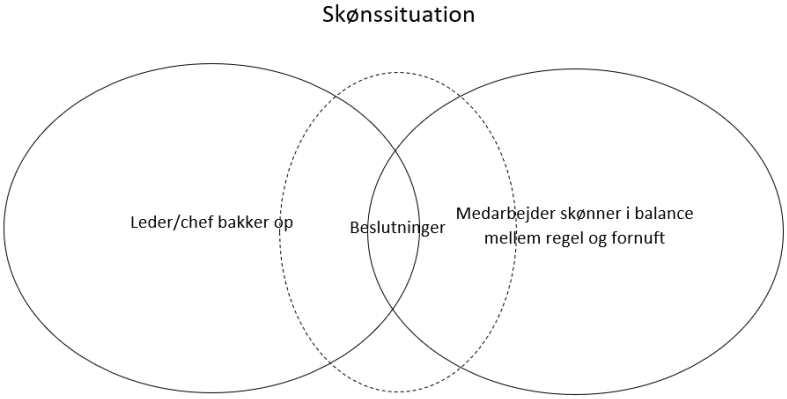
L5A3: nej (…) (Bilag 26; s. 26)

I eksemplet indleder lederen (L5A3) med at placere leder og medarbejder i en position, hvor de er tvunget til at handle mod forvaltningen struktur, her i form af regler. Lederen legitimerer denne positionering med en påpegning af ”nogle vilkår”, som han positionerer som afgørende for, at leder og medarbejdere ikke har andre muligheder. Disse vilkår kædes endvidere sammen med en henvisning til konteksten for deltagernes praksis, som er en ”politisk ledet organisation”.

Lederens sammenkædning antyder, at udfordringerne ved både hans egen og i fortællingerne om stakittet, pølsevognen og lugtetilsynet kan forklares med vilkårene i en politisk styret organisation. Hans kollega (L6A3) supplerer endvidere uddybende med en bekræftelse af den foregående fortællings pointe om, at nødvendigheden af hensyn til politisk strategi, kan resultere i, at man går på kompromis med regler, og hjælper nogen, selvom det ikke er tilladt, hvis den politiske ledelse beslutter dette. Nødvendigheden af at handle på trods af en manglende oplevelse af, at denne handling er i tråd med regler, virker dog ikke umiddelbart som noget, deltagerne udfordrer. Generelt er der en accept af denne storyline som et vilkår.

Ledelsesrelationen i skønssituationen er kendetegnet af, at leder og medarbejdere mødes i en slags grænsefællesskab, hvor medarbejderens praksis om at skønne er afhængig af lederens praksis med at bakke medarbejderen op. Deres grænsefællesskab har som fælles virksomhed, at beslutninger skal træffes, og at det ikke er muligt at findes svaret på disse i eksempelvis lovtekster. Derfor må medarbejderen foretage en beslutning eller afgørelse på baggrund af et skøn, der bygger på afvejning af hensyn og interesser. Herefter er det lederen opgave at stå på mål for denne beslutning i relationen med den politiske ledelse. Igen er det, som i foregående afsnit, bemærkelsesværdigt, at deltagerne i højere grad end tidligere inddrager referencer til chefernes rolle og ansvar i ledelsesrelationen. En lignende positionering er dog foretaget i den første runde af ledelsesrum, hvor detagerne positionerede medarbejderens som beslutningstager og lederen som coach, og en leder åbnede for, at dette også var gældende for hans relation til sin chef. I denne diskussion er det dog mere direkte og nuanceret beskrevet. Samtidig omfatter storylinen ikke her, at chef/leder placeres i en coachende position, men nærmere som en målmand (7.2.2.) eller slags beskytter for medarbejderen i de situationer, hvor de har foretaget beslutninger eller afgørelser på baggrund af skøn. Det beskrives dog også, at leder/chef kan være en ressource *inden* skønnet foretages,

hvilket kan indikere en mere coachende rolle i selve beslutningsprocessen. Ledelsesrelationen er afbilledet nedenfor.



9.3. Ansvar og prioritering

I ledelsesrum B kendetegnedes deltagernes samtaler også af en oplevelse af eftersynet som usikkerhedsskabende, men i modsætning til ledelsesrum A, hvor samtalerne bevægede sig mod sammenhængen mellem ledelsesudvikling og eftersynsprocessen, samt praksissen om at skønne, så prægedes samtalerne i ledelsesrum B i højere grad af forskellige storylines om, hvordan lederens ansvar kunne forstås i forhold til udfordringer med at prioritere.

I ledelsesrum (B) centrerede deltagernes samtaler sig i lang tid om prioritering af opgaver. Temaet opstod allerede i den indledende diskussion med deltagerne, men efterfølgende blev det koblet til en af gruppernes præsentation, og herefter optog en stor det af samtalen i plenum. Disse forskellige storylines gav anledning til forskellige positioneringer af leder og medarbejder, samt varierende typer af ledelsesrelationer. Nedenfor har jeg samlet en del sekvenser, hvor deltagerne udtaler sig om leder og medarbejders ansvar i arbejdet med at prioritere.

Tidligt i samtalerne fremhævede en leder trekantens yderpunkt om strategi som ”vigtigere nu end nogensinde”. Vigtigheden legitimerer han ved at påpege en udvikling med et stigende antal opgaver, der ligger ”uden for de myndighedsopgaver og den opgaveportefølje, som vi normalt har”, og han kæder denne udvikling sammen med et skærpet behov for ”strategi og prioritering” (Bilag 11; s .7). Lederen uddyber sin storyline med en præcisering af, at behovet opstår, fordi udviklingen indebærer krav, der overstiger kapaciteten i forvaltningen.

> *L1B3: altså der er simpelthen. Altså man man man må bare sige at vi kan simpelthen ikke løfte det hele. Så vi bliver nødt til at være skarpe på hvad er det så vi arbejder med? Og hvad er det der gir mening? Hvad er det der ikke gir mening? (…) At det er. det er altså bare hamrende vigtigt. (…) fordi at ellers så bliver det sådan lidt tjakken her og lidt tjakken der. Og så bliver det ikke nogen gode produkter nogen steder. Så. Ja.*
>
> *FB3: så du tænker at det der bliver vigtigt også, det er prioriteringer?*
>
> *L1B3. Ja det er vores strategi (Bilag 11; s. 7-8)*

Strategien og prioritering positioneres som en forudsætning for at handle via ”tilvalg, men også nogle fravalg” (Bilag 11, s. 7), fordi der er en manglende sammenhæng mellem krav og kapacitet. Handlingen med at foretage tilvalg og fravalg kæder lederen (L1B3) sammen med et behov for at udvikle kompetencer til at ”være skarpe på”, hvad er der er og ikke er meningsgivende at arbejde med. Som en del af legitimeringen for sin storyline opstiller han en risiko ved et scenarie om, at man ikke udvikler disse kompetencer; nemlig, at opgaveløsningen i forvaltningen kommer til at lide i kvalitet. Denne kausalrelation kan være inspireret af en antagelse om, at strategien fungerer som grundlag for at prioritere ikke bare deltagernes, men også sektorens ressourcer, i forhold til at levere ”produkter” til borgerne. De kompetencer, som lederen efterspørger kan konnoteres med den storyline, som er præsenteret af chefteamet (se også kapitel 3), hvor de sætter lighedstegn mellem ledelse og kommunikation, fordi det er gennem kommunikationen, at leder og medarbejdere kan blive ”skarpe”. Italesættelsen af behovet for at levere ”gode

produkter” skaber endvidere konnotationer til de positioneringer, deltagerne også foretog i runde 2 af ledelsesrummene, og hvor de positionerede leder og medarbejder som leverandører af ydelser (afsnit 8.1.1.).

Efterfølgende byder en anden leder (L3B3) ind med en fortælling om to medarbejdere i hans team, som nyligt har været på kursus, der har givet anledning til at bringe ny input ind i teamet. Lederen forklarer, at medarbejderne er meget motiverede efter kurset, og ønsker at fomidle deres nye viden videre til resten af teamet. Samtidig ser lederen, at det, medarbejderne har lært, kan være en ”løftestang” for deres arbejde med at tage hul på de udfordringer, de kan se i deres fremtid. De to nævnte elementer i lederens fortælling underbygger en storyline om, at det ville være en meningsfuld prioritering at implementere og arbejde med medarbejderenes nyerhvervede viden. Dette ville i øvrigt også være oplagt i forhold til positioneringen af leder og medarbejder som krystalkugler (afsnit 7.1.1) i først runde af ledelsesrum, idet det ville være et eksempel på, at de sammen implementerede noget af det, de havde opfanget gennem deres sensitivitet for deres omgivelser med henblik på at udvikle opgaveløsningen i forvaltningen i en hensigtsmæssig retning. Udfordringen for at implementere denne meningsfulde adfærd opstiller lederen i en konstatering af, at han har tvivl om, hvorvidt ”man kan kombinere det” med de andre input, som der også skal arbejdes med, og fortæller, at hans ”bekymring, den går så på. at jeg synes faktisk overhovedet ikke, vi har tid til det. Jeg synes bare slet slet ikke, at der er tid til og arbejde med det”, hvorefter han opridser en mængde andre opgaver for teamet (Bilag 11; s. 9).

Han opstiller altså på den ene side et ønske om at arbejde med noget, der opleves som meningsfuldt, og som kan fungere som en ”løftestang”, hvilket jeg ser som en henvisning til noget, der kan forbedre den eksisterende praksis. Alligevel tvivler han på den anden side på, at det kan lade sig gøre at agere på denne oplevelse af mening, hvilket indikerer, at noget hæmmer ham i at handle. Det der hæmmer ham, er sandsynligt netop tvivlen, der rettes mod en manglende oplevelse af at kunne

gennemskue, hvordan det nye input kan intergreres i eksisterende opgaver. Her positionerer han sig selv ud fra en forventning om at være ekspertleder, mens hans fortælling afspejler, at han kommer til kort på dette punkt, fordi han udfordres af at kunne foretage den holistiske skelnen og association, der er befordrende for en improvisation med høj grad af artistisk fornemmelse. Lederen fortsætter med at beskrive sin oplevelse af at være hæmmet udfra en analogi om ikke at kunne ”lette”

> *L3B3:* *(…) Såeh det som om vi ved (lader hænderne hoppe op og ned foran sig) du ved vi kan slet ikke lette (kigger op som om han holder en ballon). Der står nogen og trækker i snorene (laver en trækkebevægelse med hænderne nedaf) hernede. Og vi ka vi kan slet ikke komme over mulden. Synes jeg. Det er udfordringen i det (Bilag 11; s. 9)*

Det er interessant, at lederen beskriver denne oplevelse ved hjælp af et mere metaforisk og gestikulerende sprog end tidligere set i ledelsesrummene. Imens han fortæller, noterer jeg mig, at der opstår en spænding i rummet, hvor de andre deltagere er helt stille og alle ser på lederen. Da han er færdig med pointen, opstår der en kort periode med stilhed. Jeg ser lederens atypiske kommunikation som udtryk for, at han her kommer i kontakt med noget, der er vigtigt for ham, og som han har en stærk fornemmelse for. Opmærksomheden og stilheden fra de andre deltagere kan indikere, at han også rammer noget med sin fortælling, som er genkendeligt hos dem. Oplevelsen af ikke at kunne lette som følge af en manglende frihed skaber konnotationer til Weicks beskrivelse af kognitive dissonans, eller den uro Ricoeur beskriver, når noget forstyrrer og bringer legemet i bevægelse (se kapitel 3). Det kunne tyde på, at lederen her står foran en proces, hvor han skal til at skabe ny mening, og endnu ikke kender den minimale struktur, han skal improvisere over. For lederen ses, at denne dissonans er hæmmende for at tage handling, og at den oplevelse kædes sammen med et pres udefra, som forårsager teamets stigende opgavemængde. Hermed positioneres dette pres også som en forhindring for at handle på oplevelser af det, der opleves som meningsfuldt. Den fornemmelse, han har, er altså en fornemmelse for, *at* ”noget” sætter ham i bevægelse mere end det

er en fornemmelse for, *hvad* det er, der sætter ham i bevægelse, eller *hvordan* han skal håndtere det, der rammer ham. Denne antagelse underbygges af, at lederen selv følger op efter en lille pause med påpegning af en forventning til, at ”det skal vi jo så finde en måde og håndtere på” (Bilag 11; s. 9). Her henviser ”vi” til lederens team, hvilket positionerer ham selv og medarbejderne i en relativt tæt og symmetrisk relation, der indikerer, at de begge forventes at udvise ekspertise til ledelse.

Imidlertid kan jeg i situationen ikke gennemskue om lederens fortælling skal ses som en kommentar til den foregående leders fremhævelse af strategi og prioritering. Derfor spørger jeg ham og han opklarer sit perspetkiv ved at relatere det til trekanten (se kapitel 5).

L3B3: *(…) jeg tror egentlig mere jeg snakker om tre punkter i forhold til forhold til hvordan det skal lykkes det <u>her</u>inde (peger på midten af trekanten på papiret på bordet).*

FB3: *mm*

L3B3: *om der er sammenhæng mellem de der tre (peger på trekantens hjørner) får at vi ligesom ka eh få overskuddet til at lette herinde (peger på midten af trekanten)*

FB3: *ja?*

L3B3: *jeg tror ikke det er så meget ja altså det er jo ligegyldig hvaffor en af udgangspunkterne du tar egentlig (…) altså du ku også vælge at ta den som som eh udgangspunkt (peger på strukturangivelsen på trekanten på papiret på bordet)*

FB3: *ja*

L3B3: *(…) det kan godt være at <u>vi</u> skal have en strategi der eh <u>ser</u> lidt anderledes ud. End den vi arbejder efter i dag. Det kan sagtens være.*

FB3: *i forhold til fremtidens medarbejder?*

L3B3: *i forhold til fremtidens medarbejder (Bilag 10; s. 11)*

Forud for sekvensen har lederen argumenteret for, at ingen af de opgaver, teamet har, kan prioriteres væk eller ned. Netop denne prioritering gennem tilvalg og fravalg

var central for at fremhæve strategi som vigtigt ovenfor, og i den forstand kan hans kommentar ses som en improvisation herover. Han styrker sin påstand om manglende mulighed for at opgaver ”nedprioriteres” ved at kæde den sammen med en italesættelse af opgaverne som ”driftsting” som legitim begrundelse for at de ikke kan nedprioriteres. Lederen forstærker denne storyline med en formulering om; ”Altså det er ikke en mulighed” (Bilag 10; s. 10). Her minder hans storyline lidt om den storyline i foregående ledelserum, der handler om ”skal” og ”kan” opgaver, og som fornægtes af deltagerne (afsnit 8.2.2.). Herefter opstiller han et modbillede i kraft af påstanden om, at nedprioritering altid er muligt, men afviser samtidig dette som meningsfuldt

L3B3: og så eh så kan man godt sige at jamen det kan man altid. Men det kan man sikkert godt. Men det er ikke sikkert det er det der er den politiske mål og ambition og ledelsesmæssigt mål.

FB3: så der er noget der er svært der.

L3B3: aah det synes jeg (Bilag 10; s. 10)

I lederens (L3B3) legitimering af sin storyline om manglende mulighed for at nedprioritere som følge af, at dette ikke ville være i overensstemmelse med politiske og ledelsesmæssige mål, foretager lederen en positionering af leder/medarbejder som handlingslammede overfor den udfordring, der rammer dem, og som gør, at de har svært ved at lette. Her ser jeg konnotationer til den positionering af ledere og medarbejdere som udmøntere af politiske beslutninger, der blev foretaget i foregående ledelsesrum (8.3.1.).

Lidt senere i samme ledelsesrum (B) kommenterer en anden leder (L5B3) på den påstand om manglende mulighed for at ”nedprioritere”, som lederen (L3B3) i eksemplet ovenfor har introduceret. Han trækker påstanden frem som en minimal struktur for sin egen udvikling af en storyline om sammenhængen mellem arbejdspres og prioritering.

L5B3: (…) L3B3 han siger at det er jo fint nok altså der er vindmølleplaner og bio og alt de eg. Der er jo kun de mennesker, der er (…) og man kan ikke forvente at de så kan nå dem altså (UH) og sætte nogen deadlines op i toppen, men altså så kan det jo det kan godt være de kan nå dem, men så bliver resultatet også ringere. Altså det bliver et ringere produkt, du leverer

L2B3: så den der billig er bedst, det er ikke altid den lige slår helt igennem (Bilag 11; s. 32)

Den første leder (L5B3) opstiller et dilemma, som han placerer i forlængelse af den storyline, der er beskrevet ovenfor omkring oplevelsen af ikke at kunne ”lette”. Her nuancerer han situationsbeskrivelsen med, at det pres, der eksisterer som følge af udviklingen i opgaver og manglende mulighed for at prioritere, kan have en negativ effekt på enten kvantiteten eller kvaliteten af de opgaver, der bliver løst. En lederkollega (L2B3) supplerer med en afledt bekræftelse, der henviser til udfordring af serviceeftersynets agenda om at opgaveløsningen skal være ”billig og bedst”, men her stiller medarbejderen de to ønsker til opgaveløsningen op som noget, det er nødvendigt at vælge imellem. Dette supplement accepteres af den første leder (L5B3), og kort efter byder en medarbejer (M2B3) ind med en udfordring af den manglende mulighed for at prioritere. Hun udfordrer den grundlæggende antagelse om manglende mulighed af prioritering i de to foregående lederes storyline, og påpeger at det ikke er selve handlingen med at prioritere, der ikke accepteres. Overfor opstiller hun et alternativt dilemma, der fortæller om de udfordringer, hun ser ved at skulle prioritere i opgaver. Medarbejdrens storyline centrerer sig i langt højere grad om, *hvem*, der skal foretage prioriteringer, end *hvorvidt,* der skal/kan foretages prioriteringer.

Medarbejderen foretager en selvpositonering i forhold til opgaven med at prioritere som ”bare os, der sidder nede på gulvet”, og hun kæder den situation, hvor medarbejderen skal foretage prioriteringer, sammen med et udfald, der ”går galt”. Heroverfor foretager hun en moralsk positionering af nogen, der beskrives som værende ”et andet (…) højere” sted, hvormed hun sandsynligt henviser til ledere

eller chefer. En af cheferne bryder ind med en bekræftelse af denne moralske positionering og forventingen til, at prioritering ikke skal foretages af medarbejderne, men ”indenfor en større sammenhæng” (Bilag 11; s. 32). Dette bekræfter medarbejderen. Lederen (L5B3), der udvidede storylinen med information om konsekvenserne af manglende prioritering supplerer nu igen med en fortolkning af, at det, den første leder (L3B3) mener er, ”at der er måske sat lige rigeligt med opgaver op” (Bilag 11; s. 32).

En af cheferne (C1B3) tager herefter fat i den formulering om ”billig”, som lederen (L2B3) fremhævede med henvisning til eftersynsprocessen ovenfor. I sekvensen nedenfor ses, hvordan han nuancerer dette udtryks betydning i eftersynsprocessen og i relation til prioritering.

C2B3: *(…) jeg tror at det man tænker, når man snakker billigst og den der situation, du snakker om. Hvis nu man kom i den situation (…) så er alternativet til bare at skære opgaver væk, og det er jo der, de her konsulenter de så gerne skulle udfordre det det er ved at sige nææh, det handler ikke om det, det handler om at i gør tingene dumt (…) det handler om at i ikke udnytter de her muligheder. Det handler om at ikke der er kommunikation på tværs, det handler om at der er 15% inerti i den her organisation og hvis i gjorde det på en helt anden måde, så ville verden se helt anderledes ud. Det er jo der de gerne skulle tage os hen så i virkeligheden ikke (flere: ja ja) sådan det ikke handler om at det kun er penge eller opgaver, man kan skrue på for det er jo ligesom det vi skal væk fra (Bilag 11, s. 32)*

Chefens nuancering af storylinen om, at serviceftersynet sigter mod at udvikle opgaver ”bedst og billigst” indebærer en fortælling om en alternativ handlemulighed om at ”skære opgaver væk”. Denne handlemulighed sætter han op overfor et scenarie, hvor han positionerer de eksterne konsulenter som nogen, der skal udfordre denne mulighed med et perspektiv på nogle muligheder, som forvaltningens deltagere ikke ”udnytter”. Hermed positionerer han de eksterne

konsulenter som nogen, der kan se noget, som deltagerne ikke selv kan se (ellers var det ikke nødvendigt at hyre nogen ekstert for forvaltningen). Endvidere positionerer han dem som en ressource for deltagerne i deres bestræbelser på at bevæge sig væk fra en praksis med at ”skrue på” opgaver. Med denne sidste positionering af de eksterne konsulenter foretager chefen ligeledes en selvpositionering og positionering af de andre deltagere, der fortæller dem som nogen, der ikke kan se udover ”penge eller opgaver, man kan skrue på”, og som uden de eksterne konsulenter ville vælge ”bare at skære opgaver væk”. Denne positionering minder om den, der foretages af lederen som oversætte og medarbejderen som fagperson i første runde af ledelsesrummene (7.1.2.), eller den, der foretages i anden runde af ledelsesrum, hvor leder/medarbejder fortælles som udmøntere af lovgivning i den betydning, at de er politikernes forlængede arm (8.3.1.). sammenfaldende for disse positioneringer er, at der ikke er forventninger til leder og medarbejders skaberkraft, initiativ og ledelseskompetence. Leder og medarbejder positioneres i en begynderlederposition, fordi de blot skal udføre hvad andre, mere kompetente ekspertledere har udtænkt og besluttet.

Chefens storyline underbygges af en medarbejder (M2B3), der påpeger, at det er

M2B3:	*(…) super vigtigt at de får alle de rigtige informationer for at kunne komme ned i den materie*
C2B3:	*så det er rigtig vigtigt at de kommer tæt på vores interessenter og på vores medarbejdere i det her (C1B3: mmhmm) fordi det er der informationerne er (…) (Bilag 11, s. 32)*

Her udvider medarbejderen chefens storyline med en forventning til, at deltagerne skal hjælpe de eksterne konsulenter ved at være åbne, og chefen kvitterer med endnu en udvidelse, der fremhæver at de informationer, der skal gøres tilgængelige for de eksterne konsulenter findes hos ”interessenter” og ”medarbejdere”. Her ser vi en lidt anderledes positionering af medarbejderen, fordi denne her fremhæves som ressource for de eksterne konsulenter i en grad, der tillægger dem monopol, på vigtig viden. Således positionerer chefen medarbejderne og de eksterne konsulenter

i en symmetrisk, relation, der næsten tenderer til at være asymmetrisk til medarbejderens fordel. Her minder storylinen om den, der opstod i det andet ledelsesrum (A), og er behandlet ovenfor i forbindelse med sammenhængen mellem ledelsesudvikling og eftersynsprocessen. Her fokuserede nogle af deltagerne på, at de to processer kunne kobles, og at ledere og medarbejdere havde indflydelse på, hvordan udviklingen skulle formes (9.1.). Her ser vi dog en nuancering af medarbejderens indflydelse, fordi chefen fremhæver monopolet på afgørende information. Denne positionering minder om den, der ses i første runde af ledelsesrummene, hvor deltagerne positionerede ledere og medarbejdere som krystalkugler. Her var det netop en forventning til medarbejderne, at de skulle ”sikre input fra omverdenen”, ”opfanger en masse signaler” og ”bærer med ind i organisationen” (Bilag 6; s. 18-9, og afsnit 7.1.1.).

Opmærksomhed på forventninger og pres på medarbejdere kom også til udtryk gennem en medarbejders kommentar om, at ”Det værste, der kan ske, for den enkelte medarbejder, det er at han eller hun bliver fyret. Det er simpelthen det scenarie” (Bilag 20, s. 2). Medarbejderen anvender denne påstand som indgang til at positionere serviceeftersynet, som en opgave, der kommer oveni de, der allerede findes. Hermed positioneres eftersynsprocessen som en forøgelse af forventninger til produktivitet. Dette kæder han sammen med ”pres” på medarbejderen til at udvise en ukritisk og ikke-selektiv adfærd, når lederen beder hende om at tage opgaver

M2B3. *(…) det værste der kan ske det er for den enkelte medarbejder det er at han eller hun bliver fyret. Det det det er simpelthen det scenarie. Eh nu nu er der sat et eftersyn i gang og L3B3 han siger. Vi skal sgu lave kommuneplan vi skal lave vindmølleplan, men vi skal også lave de andre opgaver. Så sidder vi på møder og siger: vi er i gang med et serviceeftersyn, i øvrigt så har vi også en hel række opgaver er der nogen, der har lyst til og ta dem? Eh altså det lægger jo både pres på medarbejderne, men det lægger jo sådan set også pres på teamlederen. Ikke? (Bilag 11, s. 32-3)*

Medarbejderen anvender formuleringen om, hvorvidt nogen har ”lyst til” at tage opgaverne, og herigennem antydes en forventning om lystbetonet motivation for at ”ta dem”, der nærmere forbindes med en forventning om overskud. Medarbejderen nævnes først i relation til presset, hvilket også er oplagt eftersom det er dem, der skal tage de ekstra opgaver. Herefter nævnes lederen i relation til presset, med konjunktionen ”men”, hvilket indikerer, at denne nævnelse kommer ud over det oplagte. Han uddyber dog ikke, hvori han ser forskellen, men jeg forestiller mig, at presset skal ses som forårsaget af, at det er lederens opgave at fordele opgaver, selvom hun er klar over det pres, hun lægger på sit team. I denne storyline positioneres både leder og medarbejder altså som pressede, af vilkår som en stigende opgavemængde. Hvis lederen, som med L3B3 ovenfor (eksemplet med ikke at kunne lette), ikke er i stand til at gennemskue og udfordre denne udvikling med en prioritering, tilfører dette til oplevelsen af pres. I prioriteringssituationer bliver det altså afgørende, at lederen i relation til medarbejderne kan gennemskue, hvordan en stigende opgavemængde kan prioriteres, med henblik på at kvalificere både leder og medarbejders arbejdsvilkår og kvaliteten, at det, der produceres.

Jeg vælger af spørge yderligere ind til positioneringen af eftersynet som en forøgelse af opgavemængden med henblik på at genåbne diskussionen om, hvem der skal foretage prioriteringer. Jeg indleder med en spejling af det, jeg har hørt ovenfor, og herefter deler jeg min tolkning af, at deltagernes italesættelser positionerer dem uden mulighed for at handle anderledes end at løse alle opgaver.

FB3: *(…) det lyder næsten som om, man ikke har noget valg i forhold til og prioritere. Er det rigtigt eller?*

M2B3: *jamen det kommer an på hvor du er henne, men mange af tingene de er jo lovpligtige. I og med at du prioriterer noget fra så er det jo sådan set ulovlig drift*

C2B3: *mmm for eksempel*

M2B3: ja. Og kan man ha en organisation som den her, der kører ulovlig drift? (…) det kan man godt men så synes jeg bare så er det ikke mig, der skal beslutte det. (…) Så er det nogle andre, der skal beslutte det

C2B3: ja. (UH) Det er rigtigt

FB3: ja. Og har du ansvar for at beslutte det?

M2B3: mmmm dd tsss. (FB3: jeg spørger bare fordi jeg ikke ved det) Det synes jeg, vi har nogen, det synes jeg vi har i nogen tilfælde

C2B3: mm (Bilag 11; s. 33)

Medarbejderen (M2B3) er hurtig til at reagere på min forespørgsel, og gentager sin tidligere storyline om, at prioritering af opgaver, der i udgangspunktet skal løses, ikke skal være en forventning til hende (som medarbejder). Her udvider hun denne storyline med information om, hvilke situationer, hun særligt oplever behov for, at prioriteringen foregår et ”andet” eller ”højere” sted, end ”nede på gulvet” hvor hun sidder (Bilag 11; s. 32, se også ovenfor). Hun optegner to forskellige scenarier; ét omkring almindelig prioritering af opgaver, og ét hvor, at ”vi nærmer os ulovlig drift”. Disse sætter hun som modsætning til hinanden ud fra en storyline om, at den første indebærer en selvpositionering som den, der prioriterer, mens den anden ikke gør det. Helt konkret præciserer hun, at

M2B3: (…) ligeså snart vi nærmer os ulovlig drift, så synes jeg ikke, at det er min opgave (…)

FB3: Hvad gør du så? Er det sooåeh

M2B3: så går vi jo til L1B3 som (…) finder ud af at hvad vi så skal gøre og finde nogen ressourcer eller det vi skal gøre. Og så bokser eller zig zagger vi os igennem det hele ikke også og noget bliver udskudt så og alt sådan noget (Bilag 11; s. 34)

Da jeg spørger ind til hende, hvad hun gør, når hun oplever situationer, hvor forvaltningen nærmer sig ulovlig drift, italesætter hun en intensivering af relationen med nærmeste leder (L1B3), hvor dem sammen arbejder på en løsning. Her minder hendes positionering meget om den, der ses i den første runde af ledelsesrum, hvor

medarbejderes grundlæggende positioneres som belslutningstager, mens lederen positioneres som coach eller facilitator (afsnit 7.2.1.). En af lederne (L2B3) er hurtig til at understøtte medarbejderens storyline. Medarbejderen beskriver i sekvensen en fælles adfærd om, at ”vi bokser, eller zig zagger”, hvilket jeg ser som beskrivende for, at leder og medarbejder sammen foretager prioriteringer.

> *L2B3: men så er det jo lidt vores opgave alligevel fordi at hvis der er et eller andet som jeg føler. Jamen så går jeg op til C1B3 og siger at eh ikk fordi at jeg tror C1B3 at du gør det forkert, men er du opmærksom på, at det vi gør her, det tror jeg altså ikke er (…) og så er vi jo nødt til at undersøge det ikke? Altså det at på en eller anden måde har vi alle sammen ansvaret ikk?*
>
> *Flere: mmm (Bilag 11; s. 33-4)*

Lederen bygger videre på medarbejderens storyline ved at fortælle om, hvad der sker, når medarbejderen er kommet til ham, som i ovenfornævnte tilfælde. Her opstiller han igen handlemulighed for sig selv om at opsøge sin nærmeste leder (chef), som i sekvensen beskrives som C1B3. Han placerer sig selv i en position, hvor han ikke bare har mulighed for, men faktisk er forpligtet til at opsøge chefen i forbindelse med den situation, hvor forvaltningen nærmer sig ulovlig drift. I modsætning til medarbejderens positionering af lederen som en afgørende sparringspartner, og den, der ultimativt skal prioritere, når forvaltningen nærmer sig ulovlig drift, så positionerer lederen (L2B3) chefen (C1B3) som en fælles undersøgelsespartner. Han forstærker denne mere symmetriske relation med en præcisering af, at ”på en eller anden måde har vi alle sammen ansvaret ikk?”. Denne sidste kommentar ser jeg som lederens operationalisering af forvaltningens ideal om, at ledelse er *noget, vi gør sammen*.

Storylinen om, at svære prioriteringer skal foretages af lederen, blev efterfølgende udfordret af en leder. Han kommenterer genkendende på behovet for at prioritere, men tilføjer, at det ”provokerer” ham at høre italesættelser om, at ”det er ledelsen, der skal lave prioriteringer”. I kommentaren fremsætter lederen sin forståelse af, at medarbejderne har ”en kæmpe indflydelse”, fordi de ”stiller også selv nogle opgaver

somme tider, af sig selv ikke også?” (Bilag 11; s. 35). Hermed placerer han medarbejderen i en position, hvor de ikke kun får opgaver som følge af en udvikling i omgivelserne udenfor forvaltningen, men ligeledes proaktivt opsøger eller opdyrker opgaver selv. Lederen problematiserer sin egen konsekvente position med en fortælling om, at ”så står man der, og så skal ledelsen prioritere, og det er noget, man ligesom selv har defineret. Og det er utaknemmeligt og det er umuligt” (Bilag 11; s. 35). Hans kommentar fortæller altså om en erfaring med af manglende mulighed for at handle på en ellers meningsfuld forståelse af, at prioritering er vigtig. Hermed øger han til kompleksiteten i den storyline, der er opstået hos deltagerne ved at udfordre legitimiteten i placeringen af ansvaret for prioritering hos lederen.

En af cheferne udvider yderligere ved at pointere, at prioritering er at forstå som en ”proces” eller en ”samtale”, der foregår ”hele tiden” som ”en naturlig del af ledelsesprocessen”, ”fra minut til minut” (Bilag 11, s. 35).

> *C2B3: (…) Så er det stadig en til hvilken rolle spiller man ind i det tror jeg (L4B3: ja ja jo jo) og (…) jeg er da med på at der, hvis der skal træffes nogen prioriteringer, hvis der skal træffes nogen beslutninger som gør, at man for eksempel skal prioritere noget væk som skulle laves, så bliver man nødt til at være flere om det, og så bliver man nødt til at placere ansvaret et sted. Hvor medarbejderne ikke sidder (Bilag 11; s. 35)*

I udvidelsen tilfører chefen en underbygning af den del af medarbejderens (M2B3) storyline, fordi han fremhæver, at beslutningen omkring nedprioritering af opgaver ”som skulle laves” ikke skal foregå hos medarbejderne. Samtidig placerer han ikke dette ansvar hos lederen, men pointerer i stedet nødvendigheden af, ”være flere om det”, hermed understøtter han også lederens (L2B3) operationalisering af ledelse som *noget vi gør sammen*, hvilket i øvrigt også kan ses som underliggende for medarbejderens storyline om leder og medarbejders praksis med at bokse eller zig-zagge (se ovenfor).

Chefen fortsætter med en italesættelse af udfordringerne med at prioritere i forbindelse med eftersynsprocessen, hvor han påpeger

> *C2B3: (…) at, nu snakker vi serviceeftersyn, og beskeden er nogenlunde klar synes jeg. Det skal prioriteres. Og det vil sige, det er forbudt at sige at det har vi ikke tid til. Altså (…) sådan som vi snakker om det i ledelse (Bilag 11; s. 35)*

I denne del af sekvensen forholder chefen sig til de udfordringer, som deltagerne tidligere har italesat i forhold til eftersynet som endnu en opgave. Chefen positionerer eftersynsprocessen som en opgave, der ikke kan nedprioriteres, og som han forventer, at leder og medarbejder deltager i. han ekspliciterer særligt denne forventning til medarbejderen om at

> *C2B3 (…) det vil sige som medarbejder så skulle man gerne få en oplevelse af at okay det skal jeg altså ha ind. Jeg skal deltage i det. Jeg kan ikke det er ikke okay at sige det har jeg ikke tid til (Bilag 11; s. 35)*

I ekspliciteringen af sine forventninger til medarbejderen ligger også en implicit forventning til lederne om, at de skal sikre, at medarbejderne får den oplevelse, som chefen beskriver i sekvensen. Forventningen fremstilles relativt skarpt og klart, hvorfor chefen med denne del af kommentaren næsten udtrykker forventningen som et krav eller noget, der bør efterleves. Derfor tager hans positionering af leder og medarbejder karakter af en moralsk positionering, hvor han ikke åbner for andre acceptable handlemuligheder.

Chefen er dog samtidig tydelig om, at måden, hvorpå medarbejdere og ledere deltager, kan variere. Her gentager han udtrykkene om ”proces” og ”samtale”, som han tidligere anvendte som synonymer for prioriteringsprocessen, med henblik på at udvide storylinen med flere handlemuligheder for, hvordan deltagelse kan foregå.

> *C2B3: Men men det er jo altid en proces ikke, altså en samtale om, hvordan gør vi det så? Ikke? Og der tror jeg igen i det forskellige teams at man gør forskelligt. Altså strukturerer det forskelligt. Det kan være hos jer der vil i sige: for at vi kan det her så bliver vi nødt til at afsætte et helt bestemt tidspunkt*

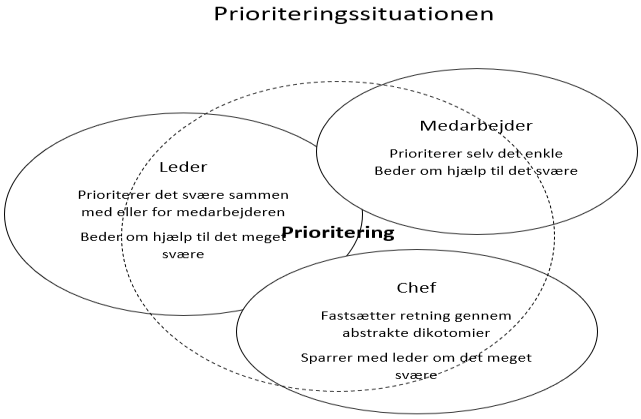
> *hvor det er det det handler om og resten af tiden, der beskæftiger vi os ikke med det. Eller hva faen ved jeg ikke også? Andre steder der vil man jeg ved det ikke der vil det hele tiden være tilstede og ja det tror jeg man vil gøre forskelligt. Og det er da okay (Bilag 11; s. 35)*

I sekvensen ovenfor opridser chefen forskellige bud på disse handlemulighederne gennem typer af deltagelse, der afspejler forskellighed i prioritering. Han afslutter med at vise opbakning disse forskelligheder. Chefens uddybning af prioritering og sammenkædningen med forskellige deltagelsesprocesser handler altså om, at han på samme tid udviser et ufravigeligt krav om, *at* leder og medarbejder skal prioritere deltagelse i eftersynsprocessen, men samtidig er der en rummelighed for, *hvordan* de deltager, fordi dette krav tager form af noget relativt abstrakt ved dikotomien; deltagelse/ikke-deltagelse. Dette skaber en åbning for udlevelse af ledelse, som *noget, vi gør sammen*, fordi de giver mulighed for at leder og medarbejder kan øve indflydelse på realiseringen af en overordnet forventning, i en sådan grad, at praksis giver mening i deres arbejdshverdag i de respektive teams. Det betyder samtidig, at han ser prioritering inden for den ramme, han har sat, som et ansvar, der hører til i teams. Samme forventning afspejles i en medarbejders reaktion, hvor han eksplicit kæder ledertråden om prioritering sammen med ”et teamansvar”, men uddyber at

> *M2B3:* *at prioritering det kunne jo lige så godt være et teamansvar (L4B3: mmm jaja) men så ledelsens ansvar består jo netop i at dine folk i dit team de ikke bliver stressede*
>
> *L4B3:* *ja ja jojo. (Bilag 11; s. 36)*

Relationen mellem leder og medarbejder under dette tema bærer præg af en tendens til at positionere lederen som den, der skal hjælpe medarbejderen med at prioritere i opgaver, når denne udfordres på at vurdere den relative vigtighed heraf. Dette antyder, at lederen mestrer denne del af ledelse (prioritering) på et højere færdighedsniveau end medarbejderen, fordi denne stadig i en grad udfordres af at bedømme elementers vigtighed i forhold til hinanden. Denne udfordring af prioriteringsevne positionerer samtidig medarbejderen i en begynderlederposition.

Samtidig ser vi, som i de to foregående storylines om koblingen mellem ledelsesudvikling og eftersyn, samt skønssituationen at chefernes rolle og ansvar i ledelsesrelationen drages mere aktivt ind i deltagernes fortællinger. Ledelsesrelationen i prioriteringssituationen er afbilledet nedenfor



9.4. Opsamling og afrunding

I denne tredje runde af ledelsesrum arbejdede deltagerne i begge ledelsesrum med udgangspunkt i det samme oplæg om sammenhængen mellem ledelsesudvikling og serviceeftersyn og trekants-modellen. Som det ses udviklede samtalerne i de to ledelsesrum sig dog ret forskelligt, selvom deltagerne improviserede over den samme minimale struktur. Alle samtaler havde dog det til fælles, at de belyste nogle af deltagernes fortællinger om det, de oplever som svært eller udfordrende i deres praksis.

I ledelsesrum A centrerede deltagernes samtaler sig i høj grad om, hvorvidt processer med ledelsesudvikling kan integreres med en proces, hvor der foregår et administrativt serviceeftersyn. Her positionerer deltagerne overordnet ledere og medarbejdere i en intensiveret relation, fordi eftersynsprocessen forstyrrede de ledelsesudviklingsprocesser, de kendte, og forårsagede usikkerhed for deltagerne, eftersom de oplevede at skulle vurderes udefra.

I samme ledelsesrum spillede storyline om leder og medarbejders praksis med at understøtte og træffe og håndtere beslutninger, der foretages på baggrund af skøn. Her positionerede deltagerne overordnet medarbejderen som den, der foretager skønnet, mens lederen forventes at understøtte før og efter, at skønnet foretages.

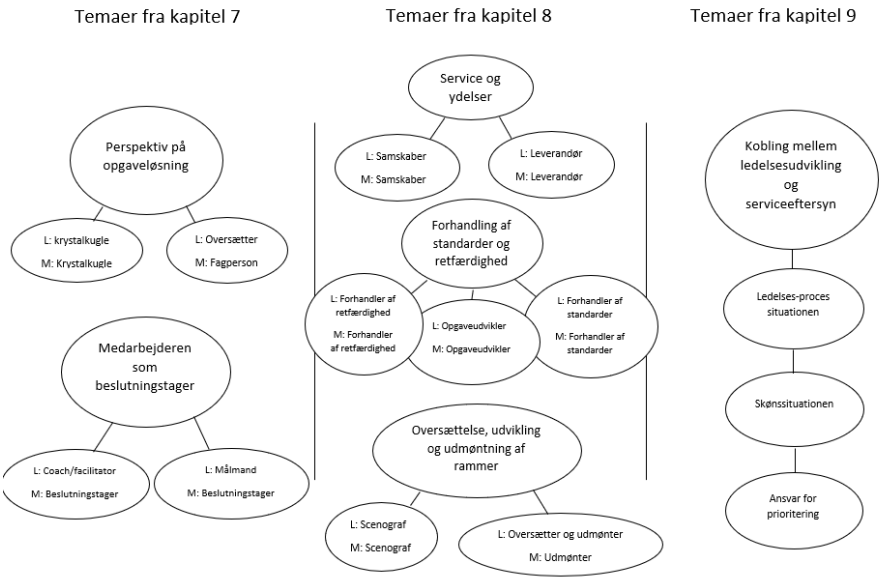
I det andet ledelsesrum (B) centrerede deltagernes samtaler sig hovedsageligt omkring storylines, der skulle placere ansvar for prioritering af dagsordener og opgaver. Nogle positionerede lederen som den ansvarlige for prioritering, mens andre argumenterede for en mere symmetrisk ansvars- (og magt-) relation.

De tre temaer og de positioneringer af leder og medarbejder, som deltagerne fremsætter her, kaster yderligere lys over, hvilke storylines, der er markante i deltagernes fortællinger om dem selv, deres samarbejdspartnere og den fælles virksomhed, som motiverer deres samarbejde. Mange af storylines og positioneringer genkendes fra de to foregående runder af ledelsesrum, og hermed kan de fortællinger, der opstår i denne runde, ses som en udvidelse af disse. Samme er i øvrig gældende for udviklingen fra runde et (kapitel 7) til runde to (kapitel 8).

10.0. Diskussion

Gennem de foregående tre analysekapitler har jeg analyseret på udvalgte sekvenser fra deltagernes samtaler i de tre runder af ledelsesrum. Det gennemgående fokus har været på identificering og karakterisering af forskellige positioneringer af ledere og medarbejdere, med henblik på at udvikle viden om, hvordan de indgår i forskellige typer af ledelsesrelationer. Jeg har endvidere identificeret eksempler på, hvordan deltagerne har erfaringer med, at forvaltningens organisering er mere eller mindre understøttende for realiseringen af det potentiale, der ligger i positions- og relationstyper. I deltagernes fortællinger er det en gennemgående tendens i deltagernes storylines, at disse relationer former sig afhængigt af perspektiver på fælles virksomhed og de typer af situationer, der opstår i den administrative ledelseshverdag. En anden gennemgående tendens er, at deltagerne fortæller om relationen mellem leder og medarbejder, som noget, der udvikles over tid, tilgodeser behov (eksempelvis usikkerhed eller beslutningsgrundlag) og kvalificerer opgaveløsningen.

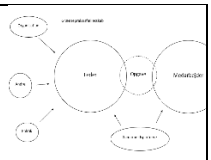
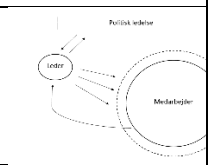
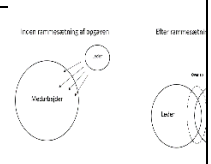
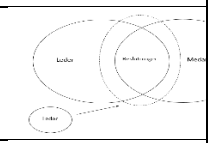
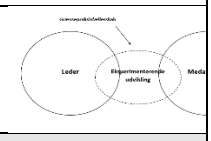
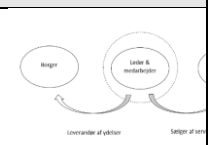
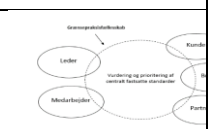
Nedenfor ses en oversigt over de temaer og positioner, der er identificeret og beskrevet i de tre analysekapitler

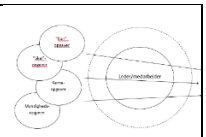
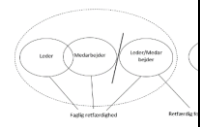
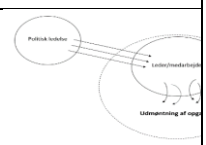
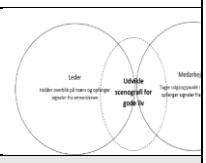
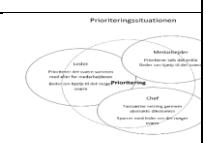


Temaerne i de tre kapitler er på samme tid forskellige og rummer elementer, der giver anledning til lignende og uddybende perspektiver på positioneringer af ledere og medarbejdere, samt relationen mellem de to. Overordnet producerer temaerne i første runde af ledelsesrummene viden om ledere og medarbejderes postioner i forhold til hinanden, mens temaerne i runde to af ledelsesrummene leverer viden om, hvordan disse positioner udvides og sættes i forbindelse med de formål, de skal opfylde. I runde tre af ledelsesrummene tilføres viden om de situationstyper, som deltagerne finder mest udfordrende, og her fremhæves karakteren af den indbyrdes afhængighed i ledelsesrelationerne.

Nedenfor ses en sammenfatning af de forskellige typer af ledelsesrelationer, der er illustreret i slutingen af hver afsnit i analysekapitlerne

Type af praksisfællesskab	Fælles virksomhed	Fælles repertoire	Lederposition	Medarbejderposition	Illustration
Ledelsesrum A + B Runde 1					

Grænsepraksisfællesskab	Udvikling af tidssvarende opgaveløsning	Delvist	Krystalkugle	Krystalkugle	
Leder er i periferien af medarbejdernes praksisfællesskab	Forme forståelse af opgaverne	Delvist	Oversætter	Fagperson	
Perifert før rammesætning Overlap efter rammesætning	Beslutninger	Delvist	Rammesætter	Deltager i ledelse (efter rammesætning)	
Grænsepraksisfællesskab	Beslutning om opgaveløsning	I høj grad men også delt	Har ledelsesperspektiv	Har fagperspektiv	
Overlap/gærnse praksisfællesskab	Medarbejderens beslutningsproces	Delvist	Coach/facilitator	Beslutningstager	
Grænsepraksisfællesskab	Eksperimenterende udvikling	Delvist	Målmand	Beslutningstager	
Ledelsesrum A + B Runde 2					
Praksisfællesskab	Leverance af ydelser og salg af services	Ja	Leverandør/sælger	Leverandør/sælger	
Praksisfællesskab (grænsepraksisfællesskab med borgerne)	Nye ydelsesformer	Ja	Samskaber	Samskaber	
Grænsepraksisfællesskab (også med borgere, kunder og partnere)	Vurdering og prioritering af centralt fastsatte standarder	Delvist	Forhandler	Forhandler	

Praksisfællesskab	Udvikling af italesættelser af opgaver	Ja (og udvikler dette samme n)	Nyskaber/ meningsskaber	Nyskaber/meningsskaber	
Praksisfællesskab/ikke-praksisfællesskab	Sikring af retfærdighed	Afhænger af perspektiv	Diplomat	Diplomat	
Praksisfællesskab	Udmøntning af politiske beslutninger	Ja	Oversætter	Udmønter	
Praksisfællesskab	Skabe vilkår for gode liv	Ja	Scenograf	Scenograf	
Ledelsesrum A + B Runde 3					
Grænsepraksisfællesskab/Praksisfællesskab	Ledelsesudvikling/ledelsesudvikling+eftersynsproces	Afhænger af perspektiv	Udvikler af ledelse	Udvikler af ledelse	
Grænsepraksisfællesskab	Beslutninger baseret på skøn	Delvist	Opbakker	Skønner og beslutningstager	
Grænsepraksisfællesskab	Prioritering	Delvist	Ansvarlig for at prioritere det kontroversielle og komplekse	Ansvarlig for at prioritere det enkle og almindelige	

I diskussion nedenfor ønsker jeg at kaste et blik på tværs af fundene fra de tre analysekapitler, og diskutere en række udvalgte bidrag, som jeg ser som centrale for afhandlingens karakter.

I de forskellige typer af ledelsesrelationer synes der at vise sig en spænding mellem forventinger til, at på den ene side både skal frisætte og støtte medarbejderen, og på den anden side sætte retning og sikre, at medarbejderen agerer i overensstemmelse med organisatoriske og politiske ønsker. Denne spænding kommer eksempelvis mellem relationsbeskrivelser, hvor lederen på et tidspunkt beskrives som rammesætter, oversætter med ansvar for prioritering i kontroversielle eller komplekse afgørelser, og på andre tidspunkter præsenteres som scenograf eller coach. Det første afsnit (10.1) samler op på denne spænding.

En anden interessant tendens er, at deltagernes samtaler over de tre runder af ledelsesrum tager forskellige perspektiver på forskellen mellem ledere og medarbejdere i relationer, de relationstyper deltagerne italesætter. Det andet afsnit (10.2) i denne diskussion forholder sig til denne forskel og betydningen heraf.

I forlængelse af forskellige sammenfald og forskelle i positioneringen af leder og medarbejder vælger jeg at fremhæve nogle eksempler på, hvordan deltagernes storylines kan kædes sammen med oplevelsen af en styrket eller begrænset handlekraft. Dette præsenteres i afsnit 10.3.

Endelig er det interessant, at deltagernes samtaler synes af afspejle en indbygget uoverensstemmelse mellem storylines, der omhandler leder og medarbejders formål med at indgå i ledelsesrelatoner. Denne uoverensstemmelse kommer tydeligt til udtryk i deltagernes meget varierede samtaler om formålet med deres arbejde, hvilket både italesættes som levering af ydelser, udmønting af lovgivning, salg af services, forhandling af standarder, udvikling af perspetiv på opgaveformer, sikring af retfærdighed og udvikling af scenografi for borgernes gode liv. I disse opgavebeskrivelser ses spor fra forskellige styringsparadigmer for den offentlige opgaveløsning, hvilket også i deltagernes praksis giver anledning til oplevelsen af at skulle balancere på en knivsæg mellem mange modsatrettede agendaer og forventinger. Denne uoverensstemmelse behandles i afsnit 10.4.

Diskussionen afsluttes med en perspetiverende diskussion af afhandlingens fund i relation til de anbefalinger fra Ledelseskommissionen, der nyligt er offentliggjort. Dette finder sted i afsnit 10.5.

10.1. Spændingen mellem at frisætte og tage ansvar

Som nævnt er det interessant, at ledere positioneres med udgangspunkt i flere forskellige og af og til modsatrettede forventninger.

Spænding mellem lederens opgave med at understøtte og frisætte på den ene side, samt at kontrollere, sikre og vise ansvar for på den anden. I skemaet nedenfor er opsummeret en række af de mest centrale forventinger, der italesættes i forbindelse med positioneringer af lederen[91]. I skemaer er de forskellige forventninger organiseret i forhold til de positioner, de relaterer sig til, og i forhold til om de retter sig mod en adfærd om at frisætte eller tage ansvar.

Positionering	**Forventning i relation til at frisætte**	**Forventning i relation til at tage ansvar**
Krystalkugle		Se fremad og følge med i omverdenens udvikling. Artistisk fornemmelse for improvisation i organisationen Aflæse den politiske kontekst Gå forrest og være rollemodel Når lederen opdater behov, anviser hun en passende handling til medarbejderen Styrer retningen
Oversætter		Oversætter politiske dagsordener Formidler mellem det faglige og organisatorisk/politiske sprog Skaber forudsætninger for at medarbejderen kender rammerne for opgaveløsning Har overordnet kendskab til det fagområde, hun leder

[91] I opsummeringen har jeg valgt ikke at skelne mellem ledere og chefer, da de forventinger, jeg har inkluderet er trukke fra positioneringer af begge, og relaterer sig til positionen som overordnet for en anden ansat i organisationen.

		Sparrer med medarbejder om beslutninger (med særligt fokus på konsekvenser)
Rammesætter		Sætter rammen for medarbejderens opgaveløsning Være rollemodel
Har ledelsesperspektiv		Skal informere om opgaver Vurderer hvad der er vigtigt Fortæller medarbejder, hvad de skal være opmærksomme på
Coach/facilitator	Støtter og sparrer, når noget er svært, uigennemskueligt eller komplekst Uddelegerer opgaver og ansvar for beslutninger Lader medarbejderne eksperimentere Anerkender og bakker op om medarbejderens beslutninger Opfordrer medarbejderen til at eksperimentere Leder medarbejderen til at lede sig selv Udvikler tillidsfuld relation til medarbejderen Fornemmer, når medarbejderen har brug for hjælp/kan køre selv Blander sig ikke i rutineopgaver Indgår i samspil med medarbejderen Står bagved og er klar til at tage dialogen	
Målmand	Uddelegerer beslutninger Tænker ud af rammen Opfordrer medarbejderen til at eksperimentere Viser tillid og understøtter selvstændighed Tør at give ansvar Sætter medarbejderne fri	Garant for beslutninger, som medarbejderne træffer Står på mål for medarbejderne Udleverer ikke medarbejderne – viser solidaritet Udfordrer medarbejderne ”bag scenen” Er katalysator for at medarbejdere træffer beslutninger Tør at tage ”tæskene”
Leverandør/sælger	Sætter andres perspektiv og behov i centrum (borger)	Opfylder borgernes forventninger til ydelser Anvender service som valuta i konkurrence Kan balancere og veksle mellem betragtninger på kunder og borgere Har et helhedsorienteret syn
Samskaber	Lader borgerne være aktive medskabere	

	Indgår i samarbejde med borgerne/partnere Er i stand til at tænke ydelser på en ny måde	
Forhandler	Forhandler mellem ønsker fra politikere, organisation, fagpersoner og borgere Er orientere mod at finde løsninger og få folk med	Tager udgangspunkt i centralt fastsatte standarder Leder på tværs i organisationen
Nyskaber/meningsskaber	Kan tænker opgaver på en ny måde Kan skabe mening i en kompleks ledelseskontekst Kan identificere fyrtårne for kommunen	
Diplomat	Kan vurdere retfærdighed ud fra divergerende hensyn	
Oversætter	Kan oversætte så der kommer en balance mellem egne og politiske dagsordener Kan twiste opgaver	Kan effektuerer på ordre Sikre at opgaver løses i tråd med politiske ønsker
Scenograf	Skaber værdi for borgerne Sikre effekten af opgaverne over formen Fungerer som dannelsesinstitution for udvikling af demokrati Skabe gode liv Kan følge skift i samfundsstrømme Har fornemmelse for borgernes ønsker Kan understøtte borgernes projekter	
Udvikler af ledelse	Kan gå med den udvikling der foregår	Kan gå tæt på sine kolleger og udfordre/støtte Kan afstemme ønskede processer og skiftende vilkår
Opbakker	Kan træffe eksperimenterende eller risikofyldte beslutninger på kant med lovgivning Kan mægle mellem den politiske ledelse, borgerne og medarbejderne Understøtter at medarbejdere træffer vurderinger med udgangspunkt i hensyn til den enkelte sag/borger	Kan underbygge medarbejderes skøn Bakker op om medarbejderen Tager ansvar for medarbejderens beslutninger
Ansvarlig for at prioritere det kontroversielle og komplekse	Hjælper medarbejderen med at prioritere	Mestrer selv at prioritere Kan gennemskue hvad der er vigtigt Beder om sparring, når hun ikke kan gennemskue, hvad der er vigtigt.

I rollen som coach er lederen både forpligtet til at støtte medarbejderen, når hun har brug for hjælp og til at lade hende eksperimentere på kanten af hendes komfortzone. Samtidig har lederen ansvar for de beslutninger, medarbejderen tager. Det kan i sagens natur være en udfordring på samme tid at være motiveret for at skubbe en medarbejder til kantens af hendes komfortzone, hvis man ved, at dette øger risikoen for fejl. Samtidig ved lederen nemlig, at hun i sidste ende skal stå på mål for de fejl, hendes medarbejdere laver. Som incitament strukturen er nu, styres eksempelvis gennem ydre motivationsformer som ny løn, forfremmelser (med titler) eller målinger, der sanktioneres både negativt og positivt (Andersen & Pedersen 2014; s. 14-5).

Hvis man ønsker, at lederne skal udvikle og prioritere færdigheder til at støtte og sparre, når noget er svært, uigennemskueligt eller komplekst, uddelegere opgaver og ansvar for beslutninger til medarbejderne, og skabe tillidsfulde relationer til medarbejderne, så de tør at eksperimentere og udvikle deres beslutningskraft, så må det være disse parametre, lederne måles på. Det er dog, mig bekendt, meget få steder, hvor ledere vurderes (og sanktioneres!) i forhold til, om de kan *fornemme*, når medarbejderen har brug for hjælp og hvornår hun kan køre selv, eller på deres evne til *ikke* at blande sig i rutineopgaver. En anden udfordring ved positionen som facilitator eller coach for medarbejderens eksperimenterende beslutningsprocesser er, at lederen forventes at holde sig i baggrunden, men være klar, hvis medarbejderen behøver hjælp, samtidig forventes det, at lederen har fornemmelse for, hvornår medarbejderen er klar til at blive udfordret, og hvornår hun skal træde ind og sparre eller bakke op. Sammen med forventningen om, at lederne skal udvikle en grundlæggende tillidsfuld relation til medarbejderen, kræver store mængder af nærvær og tid, og indebærer begrænsninger for, hvor mange medarbejdere, hver leder kan have ansvaret for. Samtidig stiller det krav til en alsidighed i lederens bevidsthed, færdigheder, og fokus, fordi hun samtidig skal være opmærksom på at

aflæse den organisatoriske og politiske kontekst, og sikre at opgaver udføres i tråd med den retning, som er sat.

En anden udfordring ligger i både at mestre positionen som leverandør, sælger, udmønter af lovgivning og samskaber. Her skal lederen balancere mellem forventninger om at åbne beslutningsprocesser op for den uforudsigelighed, der naturligt melder sig, når borgere og partnere skal inkluderes med reel indflydelse og samtidig hverken kender eller skal stå på mål for overholdelse af lovgivning. Samtidig kræver inddragelses- eller samskabelsesprocesser tid og overblik, fordi der simpelthen er flere individer og perspektiver, der skal fremsættes og integreres. Selve forventningen om, at ledere er i stand til at vurdere, hvornår det er en god ide at forhandle udformningen på en ydelser og hvornår det er en god ide at udmønte lovgivning ukritisk kræver en evne til at navigere i ledelseskonteksten gennem en høj grad af holistisk skelnen og association. Denne evne opøves ikke gennem en diplomuddannelse eller lignende, men udvikles kun gennem eksperimentering og refleksion med forskellige typer af situationer, hvor der begås både fejl og succeser, som det er muligt at diskutere og lære af. Dette kræver igen, at ledere på alle niveauer *selv* har ledere, der fungerer som coaches for dem, og lader dem øve sig på kanten af deres komfortzone.

Generelt fremhæves en positionering af lederen som én, der viser medarbejderen tillid og tilbyder opbakning, hvis medarbejderen tør at træffe en beslutning, og hvis lederen ”tør og gi’ et ansvar” og ”står på mål for én”. Det er altså en forudsætning for realiseringen af denne relation som værdiskabende, at både medarbejderen og lederen har *mod* til at gøre det, de skal gøre, og samtidig fremhæves en række forventninger til, hvordan lederen skal agere befordrende for at opdyrke mod hos medarbejderen, særligt ved at skabe et trygt rum, for at medarbejderen kan udvikle sin phronesiske viden og dømmekraft. Der nævnes dog relativt lidt om, hvordan *lederens* mod opdyrkes. Jeg ser her nogle konnotationer til deltagernes mantra om, at ledelse er *noget, vi gør sammen*, hvilket forbindes med fællesskab og

dialogbaseret kommunikation i ligeværdighed og åbenhed. Deltagernes positioneringer af denne solidaritetsprægede og gensidigt kvalificerende relation kan være en udtryk for hendes måde at sætte denne ledelsesforståelse i spil på.

Lederens positionering som coach og medarbejderen som aktiv beslutningstager indebærer en praksis, hvor leder og medarbejders praksisfællesskaber smelter sammen i et overlap omkring de situationer, hvor medarbejderen træffer beslutninger i opgaveløsningen. Da dette må antages at være ofte, fremtræder dette overlap som en central del af deltagernes praksis, og derved også en central del af deres operationalisering af de relationelle ledelsesidealer, som de selv omsætter i formuleringen ”ledelse er noget, vi gør sammen”. Hvis dette er typisk udformning af ledelsesrelationen i forvaltningen, kunne der måske være behov for at rette fokus på, hvordan lederens mod til at opgive en del af kontrollen med beslutningsprocesser i forvaltningen og give medarbejderen plads til at opøve kompetence i beslutningsprocesser. Forventningen om, at lederen faciliterer, at medarbejderen kan lede sig selv (afsnit 7.2.1.) – ”coaching-delen i det”, hvor lederen forventes at kunne lede medarbejderens ledelse af dem selv, når de oplever sig på usikker grund eller skal udfordres i deres nærmeste udviklingszone (Vygotsky 1982). Her er det afgørende, at lederen rummer de pædagogisk didaktiske kompetencer, det kræver at skabe en tillidsfuld relation til medarbejderen, så denne er villig til at eksperimentere og reflektere over sine beslutninger sammen med lederen. I tillæg hertil er det dog afgørende, at organisationen understøtter udviklingen af de kompetencer, der forventes hos leder og medarbejder. Dette kan selvfølgelig gøre ved at udvikle gennem efteruddannelse eller oplæring, men det kan ligeledes understøttes gennem organisatoriske strukturer, der virker befordrende for den type adfærd, der forventes i de forskellige typer af ledelsesrelationer mellem leder og medarbejder.

Under temaet om skøn fremstilles lederen som den, der fungerer som rygdækning for medarbejderen, hvis medarbejderen kommer en for udfordrende situation.

Hermed ses konnotationer til positioneringerne af lederen som coach, facilitator eller støtte for medarbejderen som beslutningstager (Afsnit 7.2.) Lederen opfordrer på den ene side medarbejderen til at foretage skøn, og udviser tillid til dennes vurderingsevne, men på den anden side er det ligeledes en forventning, at lederen ikke mister føling med, hvordan situationen udvikler sig, men er klar til at yde symbolsk og reel opbakning, når situationen kræver det. Denne forventning er ligeledes udbredt til medarbejderen, som forventes at ”kalde” på sin leder, hvis hun oplever behov for moralsk, politisk eller symbolsk rygdækning. I denne relation ligger samtidig en indbygget accept og erkendelse af forvaltningskontekstens kulturelle og politiske karakter, hvilket er særligt tydeligt i eksemplet med dispensationen om opsætning af hegn. Her skal ledelsesrelationen resultere i en respekt for, at der i offentlige beslutningsprocesser er en vis mængde komplekse hensyn og leder og medarbejder må kunne bevæge sig på en knivsæg for samtidig at skabe fremdrift og accept hos det, der til tider kan være varierende eller endda konflikterende interesser.

10.2. Forskelle og sammenfald mellem positioneringer leder og medarbejdere

I min gennemgang af ledelse og organisationslitteraturen opdagede jeg en række nyere eksempler på forskere, der var kritiske over for ledere og medarbejderes evner til at tage chancer og eksperimenter med ledelse. Forskerne beskriver, hvordan denne udvikling i reformer af sektoren er negativ, fordi den:

> *vil fremme ansættelse af ledere, der har mere fokus på metoder og værktøjer – altså styring og administration – end på ledelse. Det vil tiltrække uselvstændige administratorer, som sidder bag deres computerskærme. Der er brug for det modsatte: Modige ledere, der tør gå ud og røre ved problemerne (Pedersen i Preisler, 2008)*

Efterlysningen af modige ledere, der tør at røre ved problemerne antager, at en ”konstant og tæt dialog med den enkelte” rummer potentiale for at hæve kvaliteten

i sektoren. Hovedudfordringen med at realisere ledelsesidealet er dog desværre, at de færreste ledere er rustet til denne ”uformelle form for dialog med medarbejderne”, hvor ”den menneskelige identitet” og ”eksistentielle værdier” står i centrum (i Madsen, 2007). Fokus på samarbejde kan dog være alternativ til den pseudoinvolvering, der desværre er relativt udbredt i sektoren, og hvor deltagere involveres i processer, hvor afgørende beslutninger allerede er truffet. I stedet foreslås, med afsæt i teori om social kapital, et øget fokus på samarbejdet mellem ledere og medarbejdere (Rostgaard, 2014) og på at skabe løsninger i fællesskab og med kerneopgaven i centrum (Hasle et al., 2008, 2010; Kristensen 2010). Min tolkning er, at dette ledelsesideal lægger mere vægt på leadership end management, hvilket ledelses- og organisationsforskere i øvrigt generelt ser som mest potent mht. motivation og værdiskabelse, og hvilket lederne i øvrigt også hellere vil bruge deres tid på (Melander, 2014c, s. 528). I tråd med ovenstående diskussion af leadership og management efterlyser Kirkeby udvikling af et eksistentialistisk ledelsesideal, ”som i langt højere grad formår at gå i dialog med medarbejderne og finde frem til, hvad det er for værdier og ønsker, som ligger til grund for deres arbejde” (Madsen, 2007). Udfordringen kan være, at værdier og uvidenhed ikke som ”legitime størrelser” i organiseringen af den offentlige ledelse som følge af det store kontrolbehov (Lerborg, 2011, s. 85). Idealet udfordrer også den stiafhængighed, der blev skabt med professionelle ledere, som skulle skoles i at anvende styringsparadigmer, som ”loyale kommissærer”, og i stedet lægges op til en kritisk skillevej, der kan sætte retning for en ny stiafhængighed omkring indholdet eller intentionen med det offentlige projekt. Idealet leder tankerne hen på den kritik, som eksempelvis Klausen, Hildebrandt og lektor Michael Böss har fremsat af samtiden og sektoren. Klausen efterlyser en styrkelse af den strategiske ledelse gennem mere eksistentielle spørgsmål (2014, s. 13).

I analysen af deltagernes samtaler i ledelsesrummene så jeg en række eksempler på, hvordan ledere og medarbejdere blev positioneret i forskellige typer af relationer, der fungerede som gensidigt berigende. Nedenfor har jeg samlet en række

eksempler på, hvordan både sammenfaldende og forskellige positioneringer afspejler perspektiver på samarbejde mellem leder og medarbejder i en facon, der er berigende for ovenstående problemstilling.

For det første havde deltagerne, særligt i deres beskrivelser af lederen, talt meget om opgaven med at sikre retning, hjælpe med at prioritere og sikre fokus på det, der er vigtigt. Imidlertid var det ikke mit indtryk, at deltagerne havde været mere tydelige om, hvad lederen skulle trække på i sin praksis med at udfylde disse roller eller leve op til forventninger om at levere retning, hjælpe med prioriteringer eller præcisere, hvad, der er vigtigt. Som også nævnt i denne afhandlings kapitel 2, er de skandinaviske landes ledelsesopfattelser stærkt inspireret af human relations skolen og den sociotekniske skoles udvikling og undersøgelser af ”det gode arbejde” og metoder til demokratisk ledelse og involvering i forbindelse med udvikling af arbejdspladser (Kamp 2011; s. 12). Med systemmetaforens større rummelighed for interpersonelle relationer, læring og gruppedynamikker, blev der endnu større fokus på ledelse af forandrings- og beslutningsprocesser. Imidlertid er det ikke min opfattelse at analysen af deltagernes samtaler har budt på ret meget ny viden om, hvordan lederne skal udvikle kompetencer til at opdyrke, kvalificere og vedligeholde relationerne til medarbejderne, så disse tør at træffe beslutninger og deltage i ledelse. Det, der diskuteres er, *at* dette er vigtigt, men ikke *hvordan* disse relationer opnås.

Lederen positioneres både som deltager i forskellige praksisfællesskaber sammen med medarbejderne og som udenforstående for disse. Denne dobbelthed ses ikke i italesættelsen af medarbejderne. Samtidig ses en gennemgående forventning til lederens evne til at gebærde sig i og gennemskue forskellige mere eller mindre perifere praksisfællesskabers meningsforhandlende processer, men altid med henblik på at kvalificere opgaveløsningen i forvaltningen. Dette opbygger et relationelt spændingsfelt for lederen, der grundlæggende forudsætter evner til at forstå og afkode varierende repertoires, fælles virksomheder og

meningsforhandlingsprocesser hos de, hun er i relation til. Endvidere må hun kunne oversætte mellem disse og sortere i modstridende dagsordener og behov, for at sikre en afvejning, der kvalificerer den fælles virksomhed, der findes i hendes egen organisatoriske forankring.

Positioneringen som krystalkugle indebærer en forventning om, at man orienterer sig ud af, men mod nogle forskellige perifere praksisfællesskaber. I første runde af ledelsesrummene positioneres lederen som medarbejdernes forlængede sanseapparat i forhold til at styrke fornemmelse for dagsordener fra forvaltningens politiske ledelse og fra chefteamet. Sansningen gælder både i relation til de dagsordener og vilkår, der allerede eksisterer, men også i relation til, hvad der viser sig tendenser til. Derfor må lederen balancere sin opmærksomhed indadtil og udadtil. Særligt er det denne mangfoldige værdisætning af, hvad og hvordan forvaltningens skal disponere ressourcer, facilitere og understøtte initiativer til udvikling af lokalmiljøet og stå til ansvar for valg og fravalg. Den efterfølgende repositionering af medarbejderen, så denne også fortælles som en slags krystalkugle indikerer, at leder og medarbejder trækker på et fælles repertoire, der handler om færdigheder til at udvise sensitivitet overfor de perifere praksisfælleskaber, med henblik på at berige deres fælles virksomhed. I afsnittet om lederen som rammesætter bliver vi klogere på, hvordan lederen anvender det, hun opfanger gennem sin sensitivitet overfor organisationens politiske ledelse og udvikling i omverdenen. Vi bliver dog relativt lidt klogere på, hvordan medarbejderen anvender sin sensitivitet. Det, ovenstående gør os klogere på, er behovet for at både leder og medarbejder skal udvikle og styrke, ikke alene deres sensitivitet overfor at opfange behov og signaler fra omverden, men ligeledes overfor hinanden. Kun gennem denne skærpede sensitivitet og bevidsthed kan de kontinuerligt kvalificere, hvad det er, der er behov for i forhold til at træffe beslutningerne og realisere potentialerne i den relationelle ledelsestilgang.

Forventningerne til lederen om at udvise sensitivitet gennem forskellige kommunikations- og relationsbaserede netværk understøttes af, at deltagerne positionerer lederen i en distanceret position fra opgaver eller faglighed, fordi de karakteriserer forventninger til, at lederen skal have en overordnet fornemmelse for faglighed, frem for en decideret faglighed inden for opgaveløsningen. Eksempelvis fortæller deltagerne, at en god leder ikke nødvendigvis er uddannet i det samme, som dem, hun er leder for. Her indikeres, at forskel i leder og medarbejders uddannelse ikke er belastende for ledelsesrelationen, men nærmere, at det er noget andet, der gør ledelse god (7.1.2.). Udfordringen i, at både leder og medarbejder positioneres som krystalkugler ligger i, at realiseringen af dette potentiale kan indebære en implicit betingelse om, at lederens giver plads til medarbejderens afkodning af den del af konteksten, som hun retter sig mod (se afsnit 7.1.1.). Dette betyder, at der skal være plads og tid til, at lederen i rollen som rammesætter og på baggrund af sit ledelsesperspektiv skal vurdere hvad der er vigtigt, og medarbejderen samtidig skal inkluderes i denne proces, fordi praksis skal kvalificeres af både leder og medarbejders særlige overblik (organisatoriske/politiske og fagligt).

Beskrivelsen af behovet for at udvise sensitivitet overfor udviklingen i konteksten for opgaveløsningen kan se som sammenfaldende med det behov, der eksempelvis beskrives af Klausen om opgaven med at ledelse skal være strategisk ”fit” (2013, s. 27-8), stiller det således” store krav til lederens kapaciteter og evne til at handle ”on the fly”. For det første må lederen kunne analysere en given situation og vurdere, hvilken ledelsesmæssig handlerespons den kalder på, og for det andet må lederen evne at udføre den adækvate ledelseshandling effektivt” (Elmholdt et al. 2013; s. 238). Denne handlen er dog ikke uden risiko, for hverken lederen eller lederens omverden. I en undersøgelse fra Ledelseskommissionen indikeres det nemlig, at man i højere grad end tidligere skiller sig af med ledere, der ikke præsterer (Christoffersen 2017, Ledelseskommissionen 2017).

Relationen mellem lederen som målmand og medarbejderen som beslutningstager bærer præg af, at lederen gennem positioneringen som målmand fjerner en del af den risikooplevelse, som medarbejderen har, og som kan hæmme modet til at træffe beslutninger. Det forudsætter dog ikke nødvendigvis en sammensmeltning af leder og medarbejders praksisfællesskaber, men kalder på udviklingen af et grænsepraksisfællesskab, der bygger på deres fælles engagement i eksperimenterende udvikling (fælles virksomhed) med opgaveløsningen i forvaltningen, og her er det afgørende, at der udvikles et fælles repertoire til at afstemme eksperimenterne i forhold til nogle kriterier. Sådanne kriterier kunne være en fælles forståelse af, hvilke opgaver der egner sig til en større eller mindre risiko, eller hvilke typer af opgaver, som medarbejderen er klar til at udvikle sin selvstændighed omkring.

I afsnit 7.1.2. er beskrevet, hvordan en medarbejder positionerer sig selv som fagperson i relation med en leder, der positioneres som oversætter (og lidt krystalkugle). I denne karakteristik af relationen fremhæver medarbejderen, hvordan han godt selv ved, hvad der foregår i organisationens omverden, men at han har behov for ”dialogen” med lederen for at opnå klarhed over, hvordan det påvirker ”den måde, vi skal arbejde, heri kommunen”. Den dialogiske kommunikative relation til lederen placeres altså som en forudsætning for, at medarbejderen kan oversætte det, han opfanger i omverdenen gennem sin sensitivitet. Dette indikerer, at medarbejderens sensitivitet overfor omverdenen producerer kendskab til kontekstfrie træk, og at denne har behov for dialog med lederen for at kunne beslutte og agere med ledelseskompetence, der også tager højde for situationsbestemte træk.

En lignende situation gør sig gældende i tredje runde af ledelsesrum, hvor flere medarbejdere efterspørger hjælp til at prioritere mellem kendte dagsordener og opgaver, hos deres leder (Afsnit 9.3). Dette er både gældende i den ledelsesrelation, der beskrives mellem medarbejder og teamleder og den, der beskrives mellem

teamleder og chef. Sparringsrelationens gyldighed i forskellige hierarkiske ledelsesrelationer underbygges endvidere af analysen i afsnit 7.2.1., hvor en teamleder trækker på sin erfaring med de behov, han har i forhold til sin egen leder (hvor han oplever behov for sparring, men ikke beslutning), og på baggrund heraf beskriver sin relation til de medarbejdere, han er leder for. Positioneringen af medarbejderen som sparringspartner for lederen indebærer en forventning til, at medarbejderen kan byde kvalificeret ind i en samtale med perspektiver på opgaveløsningen. Samtidig kræver det en mulighed for at udfordre leder og medarbejders forestillinger om deres strukturelle og personlige magtrelation. Ikke med henblik på en ophævelse, men med henblik på at relationen kan variere i asymmetri alt efter, hvad situationer kræver. Positioneringen af leder og medarbejder i jævnbyrdig relation positionerer flere steder lederen og medarbejderen som sparringspartnere med udgangspunkt i et forskelligt perspektiv på fælles ærinde. - samspilsrelationen som noget, der ikke kun rummer gensidig forpligtigelse, men ligeledes et gensidigt udbytte. Denne mulighed for udvikling i opfattelser af leder og medarbejder kræver endvidere et dynamisk perspektiv på identitet og en evne hos både leder og medarbejder til at genkende og navigere efter både situationsbestemte og kontekstfrie træk ved ledelse, så de kan tilpasse deres relation succesfuldt.

10.3. Storylines der styrker eller hæmmer handlekraft

Dem, der præsenterer den anden storyline om, hvordan de to processer er gensidigt afhængige og berigende, har en mere udviklet kompetence til at overføre deres kendskab til kontekstfrie træk ved ledelse og ledelsesudvikling til situationen med eftersynet, og herved skaber de ikke alene bevægelse i deres forståelse af forvaltningens ledelsesudvikling, men ligeledes af det, der har ramt dem; eftersynsprocessen.

Forskellen i deltagernes storylines omkring sammenhæng mellem eftersynsprocessen og forvaltningens ledelsesudvikling er afgørende for deltagernes positionering af leder og medarbejder, samt relationen mellem de to. I den første storyline bliver deltagerne låst af eftersynsprocessen, fordi de står i en afventende proces, og hermed bliver de handlemuligheder, de opridser at sætte sig selv og ledelsesudviklingen på pause, indtil eftersynsprocessen er overstået. Her ses konnotationer til en mere klassisk eller traditionel forståelse af forandring i organisationer, der ses gennem illustrationer af episodiske forandrings-spikes, med efterfølgende perioder af stabilitet, hvor ledelsesudviklingen så kan formes og være klar til næste forandrings-spike[92]. I den anden storyline er deltagerne ikke så hæmmede af eftersynet, og de udtrykker handlekraft og – muligheder overfor både eftersynsprocessen og ledelsesudviklingen. Her ses i højere grad en forståelse af forandring, der minder om den, vi ser hos Weick, Barrett og ligesindede, og som baserer sig på en forståelse af kontinuerlig forandring gennem improvisation over minimale strukturer, der eksempelvis defineres af en fornemmelse for identitet, formål eller retning. Dette perspektiv er også behandlet i strategitænkningen (Hammer & Høpner 2014, 2018, Sinek 2009, 2017, Drucker 1994, som netop improvisation (Hammer & Høpner 2014, 2018), formål (Sinek 2009, 2017) eller det Mintzberg i sin tid kaldte ”strategy as perspective” (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998), og Drucker kaldte ”Theory of the Business” (1994).

Selvpositioneringen i den første, og mere handlingslammende storyline stemmer meget dårligt overens med de positioneringer af medarbejder og leder, som vi så i kapitel 7. Her (i kapitel 7) positionerede deltagerne overordnet leder og medarbejder ud fra nogle forventninger om en relativt høj grad af ledelseskompetence, eksempelvis i forhold til at kunne aflæse deres omverden og træffe eller facilitere beslutninger i henhold hertil. Den anden storyline positionerer deltagerne mere i tråd med disse, fordi anerkendelsen af den dynamiske og foranderlige

[92] For mere om perspektiver på forandring se også kapitel 2, 3

ledelseskontekst, netop aktualiserer leder og medarbejders evne til at udvise artistisk fornemmelse for deres vilkår, kontekst og opgaver og praktisere en holistisk skelnen og association mellem kontekstfrie og situationsbestemte træk (se også kapitel 4).

Den første storyline omkring eftersynets hæmmende karakter for forvaltningens ledelsesudvikling kom, modsat hertil, til udtryk som en positionering af leder og medarbejder overfor hinanden som hhv. ”kusk” og ”trækhest” (afsnit 9.1.). Denne meget skarpe differentiering indikerer en relation, der er voldsomt præget af magtasymmetri, som ikke kræver, at medarbejderen udvikler kompetencer til meget andet end lydighed, og samtidig er hun iført seletøj og skyklapper. Samtidig placerer det lederen i en position, hvor denne forventes at udvise overblik, ansvar, sikre retning og tage initiativ. Hermed realiseres medarbejderens ressourcer primært i et teknisk eller de-personificeret format, mens lederen står alene med ansvaret for at skabe mening og retning i dét, der sker, og den omverden, det sker i. Den produktion af mening eller fælles objektivering, som deltagerne fremhæver i både runde 1 og 2 af ledelsesrummene aktualiseres således ikke, hvis leder og medarbejders relation fortælles ud fra disse positioneringer. Det står endvidere som klar modsætning til den positionering af medarbejderen, som deltagerne foretog i kapitel 7, gennem storylines om medarbejderen som krystalkugle og beslutningstager (Afsnit 7.1.1., 7.2.). I denne sidste positionering af medarbejderen giver deltagernes planer om at udvikle ledelsesrelationen i en intensiveret form ikke mening, da produktiviteten alene afhænger af ”trækhestens” produktionskapacitet og ”kuskens” evner til at styre den gennem eksplicit magt i den rigtige retning.

Det er særligt under temaet om ledelsesudvikling og serviceeftersyn i runde 2 af ledelsesrummene, at ledere og medarbejdere mest eksplicit diskuterer, hvornår relationen intensiveres og hvorfor (Afsnit 9.1.). Generelt fremhæves, hvordan relationen er karakteriseret af, at leder og medarbejdere er ”tæt på” hinanden for at håndtere situationer omkring usikkerhed. Ledere og medarbejdere rykker sammen

og intensiverer relationen i dybde og omfang, når der opstår kortere eller længerevarende situationer med stigende usikkerhed. Storylinen er kompatibel med de storylines, der i kapitel 7 positionerede leder og medarbejder som gensidigt berigende krystalkurgler eller i en relation, hvor leder understøtter medarbejderes beslutningstager. Det er endvidere i tråd med de storylines i kapitel 8, hvor leder og medarbejder positioneres i nær identiske og symmetriske relationer med henblik på at kvalificere deres opgaveløsning sammen, og sammen med de, der befinder sig i deres omverden.

10.4. Spændinger i praksisfællesskaber mellem NPM og NPG

Insead professoren Paul Evans’ efterlysning af mere leadership hos danske offentlige ledere kræver for det første en veludviklet kritisk sans til hele tiden at vurdere om det, man gør, giver mening. Her minder Evans’ kritik om den, der ses hos Simon Sinek, der i 2009 udgav bogen Start with Why, med ”Golden Circle”-ideen[93], men også om den, der ses hos danske forskere som Preben Melander (2013), Ole Fogh Kirkeby (2015) og Jens Skou Olsen (2013). For det andet kræver det mod til at påpege, når noget ikke giver mening, eller noget nyt måske kunne give bedre mening. For det tredje kræver det en veludviklet organisering, der formår at tage mangel på mening alvorligt og handle på den. Imellem idealer om selvledelse, fællesskab og involvering bliver lederens opgave ikke mindre krævende, og rollen som formidler af rammer og retning, facilitator af involvering og målmand for lokalt udviklede ledelsesløsninger kræver mere end nogensinde et fokus på, hvad god offentlig ledelse er, og hvem gode offentlige ledere er. Derfor har det været

[93] I teorien opstiller Sinek en model med 4 cirkler inden i hinanden, og fremsætter argumentet om, at organisationer generelt fokuserer på de to yderste, som indeholder ordene ”what” og ”how”. Herigennem italesætter de, hvad de laver, og hvordan deres tilgang er særlig. De fokuserer dog mindre på den inderste cirkel, ” why”, hvor inspirationen til og eksistensberettigelsen for deres virksomhed findes. For mere se Sinek (2009). Jeg uddyber mere om dette i kapitel 17.

interessant at undersøge, hvordan disse idealer kommer til udtryk i ledelsesrummet. Nedenfor har jeg opridset nogle eksempler på, hvilke forventinger til leadership, deltagerne italesætter.

I positioneringen af lederen som krystalkugle, rammesætter og oversætter viser sig endvidere behov for særlige kompetencer hos lederen i relationen overfor medarbejderen. Her italesættes forventninger til, at lederen skal opsøge og opfange viden, der kan berige medarbejdernes beslutninger, hvilket både karakteriserer relationen med medarbejderen, den politiske ledelse og forvaltningens omverden som præget af kommunikation og relationsskabelse. I alle disse relationsformer understøtter forventningerne til lederen de forventninger, der også beskrives i perspektiver på netværksledelse og andre governance-inspirerede ledelsesideer (kapitel 2).

Disse governance-inspirerede perspektiver på lederen står som skarp modsætning til forventninger om, at lederen skal stå ”bagved” medarbejderen, og holde føling med beslutninger for hele tiden at ”sikre, at retningen er rigtig”. I dette afsnit afspejler deltagernes samtaler, at der i denne positionering af dem ligger en udfordrende forventning til lederen om en omfattende viden om, hvad der foregår, for at kunne udleve positionen som den, der sikrer, at retningen er rigtig og holder sig parat til at hjælpe. I en grad forslår deltagerne selv en slags kompensering for denne udfordrende forventning med italesættelsen af en forventning til, at medarbejderen hjælper med at sikre vilkår for lederens parathed (7.2.1.). Eksempelvis beskrives leder og medarbejders fælles virksomhed om produktion af ydelser både som en gave til borgerne og som en berettiget forventning eller selvfølgelighed. Hvor den første italesættes i forbindelse med en uønskelig tendens til en selvpositionering af leder og medarbejder som ”serviceudbydere” i ”centrum” for produktionen af ydelser, og borgeren som ”taknemmelig”, fremhæves den anden som mere legitim ud fra henvisning til, at borgerne betaler skat (8.1.1.). Deltagerne beskriver, i runde 2 af ledelsesrummene, hvordan et skifte i positioneringen af ”dem

derude” fra borgere til kunder betyder, at forventningerne til ledere og medarbejdere ligeledes er skiftet.

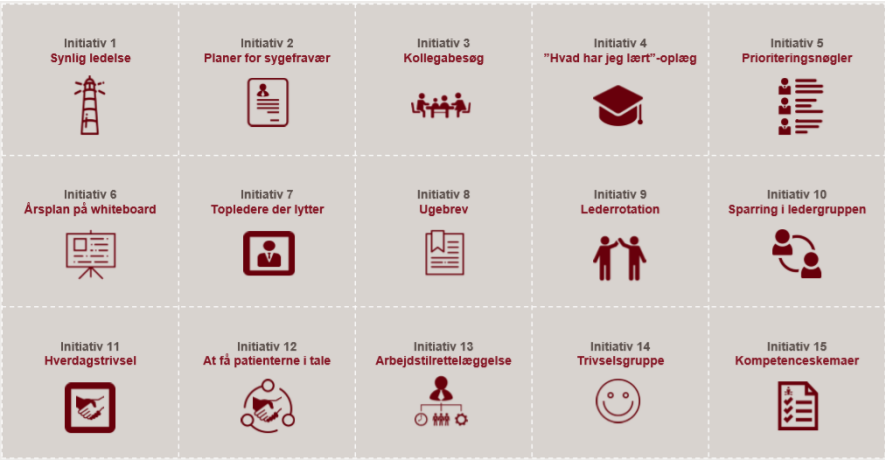
Modsat er den praksis, der beskrives i runde to af ledelsesrummene, omkring med intern forhandling i forvaltningen ligger en forventning om, at den enkelte leder og medarbejder kan se udover de standarder, der findes på eget område, og se på tværs af organisationen, når der eksempelvis skal prioriteres eller spares. Han ekspliciterer endvidere en underliggende antagelse om, at forhandling af standarder ikke kan forstås ”objektivt”, og han fremhæver som nævnt et behov for organisering, der understøtter, ”at der er ledelse på tværs i organisationen ikke? Så man kan få afstemt de der forskellige ting, end vi vi yder. Eller vores opgave”. Behovet for ledelse på tværs afspejler en bevidsthed om grænserne for den enkeltes kompetence til at gennemskue forvaltningens samlede udbud af service og ydelser. Her er hans bidrag til positionering af ledere og medarbejdere, at forhandlingspraksissen kræver et fællesskab med andre i forvaltningen, så man sikrere de dele af standarderne, der er ”vigtige” i helheden. Her er det særligt interessant, at leder og medarbejder positioneres overfor standarder som noget, der ikke er objektivt eller absolut, men nærmere relativt og tilpasset til situationer i kommunen. Herfra bevæger han sig videre mod en storyline om, at hele optagetheden med at måle kan kædes sammen med ”markedsgørelse” og ”kvalitetsstyring”, hvilket leder tankerne hen på en henvisning til New Public Management paradigmet.

Værdien eller berettigelsen af at tale om services afvises dog ikke, men tilskrives i højere grad noget ”ekstra”, ”oveni” eller noget, leder og medarbejder kan tilføre for at berige kvaliteten af deres fælles virksomhed (produktionen af ydelser) (8.1.1.). Hermed udfordres også implicit en tendens til problematisering af, at ”service” som ”kan” opgave nemt kan spares væk. Mentale forståelser koster nemlig som udgangspunkt ikke noget. Hermed udvider han også indflydelsen af ”service” på positioneringen af leder og medarbejder, fordi det handler mere om, *hvordan de tænker*, mens ”ydelser” handler om at definere, *hvad de gør*.

Denne diskussion af services og ydelser leder endvidere deltagerne til en diskussion om prioritering ressourcer i forhold til disse. Denne diskussion udmønter sig i kapitel 8 gennem samtaler om services som en god investering i forhold til optimering af bosætning i kommunen, i relation til besparelser ud fra et perspektiv om ”kan” og ”skal” opgaver, og i forbindelse med deltagernes opfattelse af, hvad der er meningsfuldt og mindre meningsfuldt af prioritere, når man er kommune. I kapitel 9 dukker denne diskussion af services og ydelser igen op i forhold til deltagernes samtaler om udfordringer med at prioritere i opgavers vigtighed, men den spiller også en rolle, når deltagerne karakteriserer deres praksis med at foretage skøn, og betydningen af en stærk relation mellem leder og medarbejder for kvaliteten heraf. Samtidig belyser eksemplet om stakittet, der ikke måtte flyttes 40 centimeter fra kapitel 9, et spændingsfelt for leder og medarbejder, fordi de både er fanget mellem regler og traditioner, men også mellem deres forpligtigelse til at behandle alle borgere lige og tage hensyn til relationerne i den konkrete situation. Det er, som de beskriver, en risiko, at samarbejdet med grundejerforeningen genetableres, og samtidig er hensynet til den ansøgende borger ikke uvæsentligt, da hans naboer er blevet tilgodset af traditionen om dipensation. Her er leder og medarbejder presset fra flere sider af konflikterende hensyn og dagsordener, hvilket øger situationens udfordrende karakter.

10.4. Diskussion af afhandlingens fund i relation til Ledelseskommissionens arbejde

Ledelseskommissionen publicerede i 2017 en samling anbefalinger fra offentlige ledere til offentlige ledere omkring ”dagligdags” initiativer. Initiativerne er illustreret nedenfor



(Ledelseskommissionen 2017c; s. 3)

Nedenfor følger en række afsnit, hvor jeg sætter afhandlingens fund i relation til udvalgte pointer fra ledelseskommissionens arbejde.

10.4.1. Samtaler som grundlag for ledelsesudvikling

Synlig ledelse, hvor der er fokus på daglig uformel relationsopbygning. Desværre er de konkrete eksempler begrænset til frokost og åbne døre hos lederne (Ledelseskommissionen 2017c; s. 4), hvilket ikke umiddelbart virker understøttende for fælles udvikling af ledelsessprog og færdigheder mellem ledere og medarbejdere. I modsætning hertil virker ideen om ”Hvad har jeg lært” – oplæg mere potent i dette ærinde, da det både beskrives som videndeling og anledning til ” at vi som afdeling kan drøfte konkrete dilemmaer, udfordringer og/eller cases” (Ledelseskommissionen 2017c; s. 5).

Kollegabesøg, der henviser til en agenda om at ”skabe fælles kultur på tværs og sikre den røde tråd i samarbejdet” på forskellige områder (Ledelseskommissionen 2017c, s. 5). Her er der mulighed for at observere og måske diskutere forskellige måder at løse samme typer af opgaver på, eller for at opøve kendskab til opgaveløsning, der relaterer sig til det, man selv laver. Initiativet om topledere, der lytter, er endnu et eksempel på værdiskabelse gennem samtaler. Initiativet henviser til en

kulturudvikling i organisationerne, der sigter mod at skabe plads til møder mellem ledere og medarbejdere på forskellige niveauer med henblik på at styrke uformel netværksdannelse og ”sensemaking” (Ledelseskommissionen 2017c; s. 7). Her beskrives et initiativ, som resultaterne fra ledelsesrumssamtalerne i denne afhandlings analyse virker underbyggende for. Som det også beskrives i initiativet om ”hvad har jeg lært” – oplæg, kræver dette dog, at der udvikles en kulturel accept og organisatorisk understøttelse af prioriteringen om at skabe plads til denne erfaringsudveksling og netværksdannelse på kryds og tværs i organisationen. Dette forudsætter igen, at det værdiskabende potentiale i en sådan prioritering synliggøres og tydeliggøres, eksempelvis gennem udviklingsprojekter, forskning og videndeling.

I lyset af erkendelserne fra samtalerne mellem ledere og medarbejderne i ledelsesrum finder jeg dog særligt initiativet om sparring i ledergruppen spændende. Her henvises til en koordineret proces, hvor lederne sammen udforsker perspetiver på konkrete problestillinger, mens de efterfølgende relaterer disse til afdelingens overordnede strategiske udvikling (Ledelseskommissionen 2017c; s. 8). Her ser jeg både klare paralleller til karakteren af de ledelsesrum, der er afviklet i udviklingsprojektet med Teknik & Miljø forvaltningen med hensyn til intentionen om samtaler som metode til udvikling af relationer, færdigheder, refleksivitet og handlekraft. Samtidig er der særligt én markant forskel, der tåler en kortere fremhævning i denne sammenhæng. I det initiativ, der fremsættes i ledelseskommissionens rapport, omfatter processen med sparring alene formelle ledere. Hvorom jeg ikke undsiger, at et sådant forum er både vigtigt og givende, løser dette alene udfordringen med udviklingen af formelle lederes ledelsesfærdigheder. I den metode, der er anvendt i udviklingsprojektet, betyder inddragelsen af medarbejdere i en lignende sparring (ikke *ens*, men *lignende*), at udviklingen af færdigheder ligeledes foregår for dem. Jeg ser dog, som nævnt forskellige potentialer i begge modeller.

Som det flere gange er nævnt i afhandlingen er det hverken målet med udviklingsprojektet eller forskningen, at gøre ledere og medarbejdere ens eller fratage lederne deres ledelsesret. Agendaen er nærmere at kvalificere grundlaget for inddragelse af medarbejdere i ledelsesprocesser så værdiskabelsen af den relationelle ledelse realiseres i størst mulig grad. Johnsens processuelle forståelse af ledelse betyder ikke, at han ophæver sammenhængen mellem personer og handling i ledelse. Ophævelsen omhandler alene den elitære relation mellem formelle ledere og handling i ledelse, og denne udbreder han ved i stedet at beskæftige sig med ”lederadfærd”, som knytter sig til en person, og som kan modelleres efter denne persons bestræbelser på at udfylde en bestemt lederrolle (Johnsen 2001, s. 123). Modsat den ”klassiske” eller ”folkelige forståelse af ledelse”[94] er den procesorienterede ledelsesforståelse dækkende for mere end en handlingsanvisende aktivitet, der udøves af den overordnede overfor den underordnede. Lederen har stadig en legitim magtposition, men hvis ledelse forstås som en proces anvendes denne position til at etablere en psykologisk kontrakt om en ”gensidig forpligtende dialog” med andre, der gennem medansvar gøres til ”medledere” (Johnsen 2004, s. 238). Den klassiske ledelsesforståelse positioner lederen som dén, der ”*udfører* arbejdet gennem andre”, og som dén, der er forankringspunkt for ”(…) den reelle magt og det ledelsesmæssige initiativ er koncentreret”. Johnsen uddyber, at denne ledelsesforståelse forudsætter at lederen som minimum har ”(…) magtbeføjelser, bedre indsigt i det, der skal laves, samt et vist initiativ og et vist mål af social kompetence”(1992, s. 9). Særligt har Christensen og Jensen (2008), Rennison (2011), Elmholdt og Foghsgaard (2014) og senest Valentin og Thygesen (2017) beskrevet magt i organisationer med udgangspunkt i relationen mellem leder og medarbejder. Alle nævnte tager typisk udgangspunkt i en Foucaultiansk magtforståelse, der skelner mellem ”moderne” magt som noget, der oftest er udøves implicit i en dynamisk vekslende relation, og ”traditionel” magt

[94] Johnsen anvender denne betegnelse som dækkende for dét, han oplever som en udbredt antagelse om, at ledelse er noget, ledere gør.

som noget eksplicit italesat eller udøvet i en zero-sum forståelse af den mere magtfulde over den mindre magtfulde (Foucault 1979). Selvom ovenfornævnte forfattere anlægger en moderne forståelse af magt i relationen mellem leder og medarbejder, er det min påstand, at de i deres beskrivelse af ledelse stadig repræsenterer det, Johnsen henviser til, som en ”klassisk” forståelse af, hvad ledelse er. Det gør de, fordi de, selvom de italesætter ledelse som en proces, fokuserer på lederens rolle og ansvar for handlinger heri. Når medarbejdere italesættes som aktører er det typisk som modtagere af ledelse, der skal udvise følgeskab, og ikke som udøvere af lederadfærd. Hvis ledelse skal være god, eller i dette tilfælde ”fremragende”, så skal *lederen*, altså øve sig, på kursus, uddannes eller på anden vis opøve kvalifikationer eller viden, som skal forbedre ledelse. I den beskrivelse af ledelsesprocesser, der ses i Teknik & Miljø og hos Johnsen giver det ikke mening, at forbedringen ikke kun rette sig mod de formelle ledere, da disse kun kan påvirke processen fra deres egen side. Hvis ledelse i et ”nutidigt” perspektiv er kompliceret og udøvet af mange mennesker, må de problemløsende, målsættende og sprogskabende processer forbedres ved, at alle de udøvelsen øver sig, kommer på kursus, uddannes osv.

10.4.2. Organisatorisk opfølgning og konsekvens

Initiativet om prioriteringsnøgler er ligeledes interessant, da det omtales som befordrende for, ”at den enkelte ved, hvad der forventes af dem i en akut og travl hverdag” (Ledelseskommissionen 2017c; s. 6). Udfordringen kan være, at opgaveløsningen i eksempelvis den kommunale forvaltning er så foranderlig og kompleks, at de parametre, der kendetegner sundhedsområdet (hvor initiativet kommer fra) ikke afspejler et sammenligneligt grundlag for prioritering. Med andre ord kræver en formel, eksplicit standardiseret prioriteringsnøgle, at opgaveløsningen rummer genkendeligheder i et så stort omfang, at prioriteringsnøglen gør en reel forskel. Lidt i samme boldgade ligger initiativet om kompetenceskemaer, der beskrives som en metode til eksplicit kortlægning af

forskellige medarbejderes færdighedsniveau i relation til forskellige opgaver med henblik på at skabe klarhed og åbenhed om, hvem der kan være ressourcer for andre (Ledelseskommissionen 2017c; s. 11). Hvor det er interessant, at der foretages en refleksion og eksplicit kortlægning af forskellige færdighedsniveau hos medarbejderne i relation til deres opgaveløsning lægger dette dog alene om til mesterlærerelationer i form af sidemandsoplæring, hvilket ikke nødvendigvis bidrager til udviklingen af ledelsesfærdigheder. Endvidere ser jeg en begrænsning i forhold til, at initiativet ikke omfatter formelle ledere og hermed en eksplicit kortlægning af ledelsesfærdigheder. Igen giver mine undersøgelser ingen anledning til at antage, at dette initiativ ikke er værdiskabende. Tværtimod fremhæver medarbejderene flere gang, at de trækker på kolleger i den faglige opgaveløsning, eksempelvis gennem sidemandsoplæring (HENVISNING). Min kommentar går i højere grad på en opfordring til mesterlæreinspirerede ordninger, der i højere grad sigter mod udvikling af ledelsemæssige færdigheder som prioritering af dagsordener i den organisatoriske kontekst, fornemmelse for den politiske ledelse og vurdering som grundlag for beslutninger i hverdagspraksis.

Forud for den 3. runde af ledelsesrum, der er behandlet i afhandlingens analyse, faciliterede jeg en proces omkring trekanten med deltagerne. Efter processen, men før vi skiltes, fik deltagerne en opgave om at præsentere trekanten for deres teams og facilitere en proces med dem, som mindede om det, vi havde lavet sammen i ledelsesrummet. opgaven med at finde succeser og udfordringer skulle dog her rette sig mod arbejdshverdagen i teamet, hvor den i første omgang havde være mere åben mod hele forvaltningen. Teamlederen og medarbejderen skulle sammen medbringe 1 succes og 1 udfordring til næste ledelsesrum og dele dem med resten af deltagerne i ledelsesrummet. Intentionen var som nævnt at udfordre kommunikationssystemet, ved at skubbe til leder og medarbejders kommunikation af processen i ledelsesrummene til teams, egne erfaringer i egen kontekst med at arbejde med trekanten, og kommunikation af disse erfaringer tilbage til de andre deltagere. Resultatet var kendetegnende for flere lignende procesinitiativer, og resulterede i

sporadiske tilbagemeldinger, mange af hvilke var koordineret i sidste øjeblik. Det leder mig til en tolkning af, at mens kommunikationssystemets agilitet prioriteres højt, så er der en mindre opmærksomhed på at gøre systemet ansvarligt i den forstand, at deltagerne skal levere noget i relation til det input, der gives. Muligvis kan denne manglende opmærksomhed ses som udtryk for at improvisationen guides væk fra NPM relaterede anti-idealer hos deltagerne omkring resultatstyring, dokumentation og målbarhed. Udfordringen er så, at engagementet i det input, der kommer, er så lavt, at for mange input ender som dårlige investeringer –selv i en holistisk værdisætning. Samtidig kan de mindre tydelige krav om tilbagemelding ses som udtryk for intenderet ”slack”, der skal understøtte udvikling ved at skabe ”sprækker og åbninger i den institutionelle konfiguration” (Ejersbo & Greve 2014, s. 88).

10.4.3. En modig og nærværende organisation

Ledelseskommissionen belønnede i 2017 studerende Amalie Utzon med 1. pladsen i deres prisopgavekonkurrence, for hendes fiktive fremtidsinterview med en dansk departementchef. Her pointerede den fiktive fremtidschef gennem Utzon, at der var behov for en langt mere agil, eksperimenterende, brugerinddragende og internationalt orienteret tilgang til udvikling af offentlig forvaltning, både med hensyn ledelse af udarbejdelse af lovgivning og implementering heraf. Ledelseskommissionens prisbeslønnede Utzon påpeger 3 vigtige parametre for at den danske offenlige ledelseskultur kan bevæge sig mod en større grad af værdiskabelse[95]. De tre parametre henviser til en ”kulturel praksis om at tage ledelse uhøjtideligt og give plads til praktikerlaget – også i design af styring”, men herudover forestiller hun sig ligeledes, at sektorens formelle ledere sammen skal forespørge politikerne om ”større rammefrihed for at kunne indfri de politiske hensigter og de stramme budgetvilkår”. Endelig henviser hun til ledelseskommissions bidrag om et

[95] Faktisk nøjes hun ikke med at kalde denne potentielle kultur for ”fremragende”, men henviser til den som ”verdensklasse” (Utzon 2017, s. 4)

styrket internationalt fokus for dansk offentlig ledelse og samler op på parametrenes betydning for et opgør med en ”frygtkultur” og mulighederne for, at sektorens professionelle ”har genfundet en faglig gnist ved at få plads til at være medskaber af den styring, hendes fag er underlagt” (2017, s. 4).

Nedenfor argumenterer jeg for, hvordan jeg ser ledelsesforståelsen og organisering i Teknik og Miljø som et eksempel på den nærværende organisation, som Weick beskriver, og hvordan denne kan ses som et frugtbart udgangspunkt for at arbejde mod et mere velfungerende og attraktivt ledelsesrum. Der er langt fra det første kommuner til den nærværende organisation, som jeg synes at se takter til Teknik og Miljø. På nogle områder har forvaltningen også selv langt, men de har taget mange vigtige skridt på vejen. Med nærværende henvises ikke til venskabelig eller kærlighedsbaseret organisering, men til en slags refleksivitet, der er ”aware of its own expectations, of the limited horizon of these expectations, and of the need for ongoing corrections” (Czarniawska 2005, s. 271). Opmærksomhed kædes sammen med handlingskapacitet i beskrivelsen af organisatorisk nærvær (mindfulness), i udviklingen af en robusthed, som består af reflekterede rammesætninger og handlemønstre, der bygger på oversættelser af lokal ekspertise (ikke modstand!), og som kan sikre imødekommelse af kontinuerlige forandringer (Weick & Sutcliffe 2006, s. 515-7).

Den tilgang til ledelsesudvikling, som jeg sammen med deltagerne har arbejde med i Teknik og Miljø ser jeg som markant anderledes end andre tilgange, jeg har læst om, og samtidig er det en tilgang, der er rummelig for inspiration fra mange andre tilgange. Særligt adskiller den sig ved sin iterative, abduktive karakter og den konkrete involvering af medarbejdere i meningsskabende samtaler om ledelse, der er foregået i ledelsesrum, hvor deltagerne er blevet udfordret til at undersøge deres forudsætninger for og evner til at skabe mening sammen. Tilgangen afspejler ønsket om at træde ind i en bevægelse fra ledelse hvordan mod ledelse hvorfor, som følge af en oplevelse af, at potentialet i regelbaserede, standardiserede og

individfokuserede ledelse er utilstrækkeligt. I stedet er ønsket at arbejde mod en mere dynamisk, relationelt orienteret ledelsespraksis, der inspireres af ideer om organisationen som et kommunikationssystem og kontinuerlige relationelle og kommunikative ledelsesprocesser sættes i centrum for indsatser omkring udvikling og organisering.

11.0. Konklusion

Desorganiseringen i ledelsesrummene har til formål at styrke deltagernes evne til at improvisere og bevæge sig rundt i, lege med, udfordre og trække på de minimale strukturer, som findes i deres ledelsesrum. Det kræver rum til eksperimenter, træning og søgende, læringsorienterede samtaler. Bredt i sektoren findes en tendens til, at ekstensiv kontrol, standardprocedurer og klare mål indføres som vej til at sikre stabil kvalitet og ensartethed i ydelser. Dette har dog, som nævnt, nogle negative konsekvenser, og i stedet slutter jeg mig til de forskere, der påpeger, at det ville være mere hensigtsmæssigt at udvikle nogle minimale strukturer, der i højere grad tillader alsidighed og nedbringer klarhed og konsensus (Barrett 1998, s. 611). Det skal skabe forudsætningerne for, at ansatte ”tør improvisere, og at organisationen har den varians og medarbejdere (eller musikere), der kan skabe gode svar på de strategiske udfordringer (eller musik)” (Hammer & Høpner 2014, s. 166).

I kapitel 9 forklarer deltagerne, hvordan idealet om ledelse som noget, vi gør sammen udfordres af udefrakommende krav om at rette opmærksomhed bestemte steder hen, eller tilpasse adfærd efter bestemte principper. Det administrative serviceeftersyn er et eksempel herpå. Her ses, hvordan en politisk beslutning, der er truffet uden for ledelsesrummet, yder indflydelse på ressourcer, opmærksomhed og vilkår for at danne mening og træffe beslutninger. Denne indflydelse leder deltagerne til at prioritere eksempelvis beskrivelser af arbejdsgange, opgaver og omkostninger over arbejde med udvikling af ledelse (og deltagelse i et udviklingsprojekt!). Serviceeftersynet er dog et afgrænset eksempel på et tvangsmæssigt pres ude fra ledelsesrummet. Hverdagen over de 3 år, hvor jeg har været i kontakt med forvaltningen har ligeledes vist eksempler på dette pres gennem en kontinuerlig udfordring med at balancere drift og udvikling, hvilket både er italesat af deltagerne som en grundlæggende, næsten generisk udfordring, og i

relation til forskningsprocessen, hvor deltagelse gennemgående har været en udfordring.

11.1. Rækkevidden af afhandlingens resultater

Gennem afhandlingen er jeg særligt optaget af at udforske en relationel ledelsespraksis for at finde svar på et spørgsmål, som har været en stor del af min motivation for at gå i gang med nærværende forskningsprojekt. Spørgsmålet går på, at den relationelle ledelse kan hjælpe aktører med at skabe mening i deres dynamiske og komplekse arbejdshverdag, og om ledelse herved bliver værdiskabende eller ”fremragende” ved at styrke aktørernes færdigheder til at praktisere ledelse, og dermed deres handlekraft (Hein 2009, Lundkvist 2015, Majgaard 2017), ”mestringsforventning” (Antonovsky 2000) og ”ambiguitetstolerance” (Yousefi 2014), så de kan agere i oplevelsen af ”kognitiv dissonans” og kontinuerlig forandring (Weick 1995).

I mit perspektiv er det mindre interessant, om det er dét udviklingsprojekt, jeg har foretaget, har ledt til den pågældende udvikling og erkendelse i forvaltningspraksissen i Teknik & Miljø, Hjørring (output). Således er jeg ikke interesseret i at påvise en inferens mellem initiativer og resultater. I højere grad finder jeg det interessant at diskutere, hvordan de principper for arbejde med refleksiv praksis og udvikling af ledelsessprog har givet anledning til viden om udfordringer og muligheder i forskellige positioneringer af ledere og medarbejdere, der søger at praktisere relationelle ledelsesprincipper i offentlig forvaltning. Her mener jeg til gengæld, at afhandlingen kan bidrage med input til andre kommunale forvaltningspraksis end deltagernes.

11.2. ”Go figure”: afhandlingens praksisbidrag og fremtidsfokus

På baggrund af de forskellige positioner og typer af ledelsesrelationer, der er opridset i kapitel 7-9, har jeg udviklet et procesværktøj, der kan anvendes til ledelse- og strategiudvikling, både af ledere og medarbejdere. Hensigten er, at alle de positioner, som ledere og medarbejdere selv har reflekteret og samtalt frem i løbet af ledelsesrummene, kan komme i praktisk anvendelse hos andre (og hos deltagerne selv), der ønsker at opnå nyt perspektiv på deres relationer til omverden, andre og andet i deres forvaltningspraksis.

Procesværktøjet kalder jeg ”Go figure”. For det første hedder det sådan, fordi det bygger på en række figurer, der er udviklet til kort, som det er muligt at anvende til igangsættelse af refleksion eller samtale om forskellige perspektiver og positioner på samarbejde og opgaveløsning. For det andet ansporer selve procesværktøjet til undersøgende adfærd, hvor det netop er meningen, at aktører skal kunne gennemskue deres vilkår, relationer, opgaver og kontekst, med henblik på at kvalificere deres refleksivitet og, med tiden, deres ekspertise til at indgå i ledelse. Ligeledes kan positionskortene tilbyde sprog og navigationspunkter for deltagere, der er begyndere med hensyn til deltagelse i ledelse- og strategiudvikling.

Generelt er det dog både muligt og anbefalelsesværdigt, at sætte flere forskellige perspektiver i spil, når man planlægger processer, hvor ”Go figure” værktøjet sættes i spil. Denne anbefaling bygger på en hensigt om, at processerne skal afspejle den kompleksitet, der findes i deltagernes hverdag, men det bør stå klart, at mængden af kontekstfrie og situationsbestemte træk, der sættes i centrum og bevægelse gennem samtalerne, vil udfordre både facilitator og deltagere.

11.2.1. Baggrund for udvikling af ”Go Figure”

Motivationen for udviklingen af ”Go Figure” bunder i den samme agenda, der har guidet udviklingsprojektets fokus på ledelse som *noget, vi gør sammen*. I udviklingsprojektet var det en central del af tilrettelæggelsen og procesfaciliteringen, at stimulere udviklingen af ledelsessprog hos både ledere og medarbejdere, som vej til at styrke deres tilegnelse af ledelsesfærdigheder.

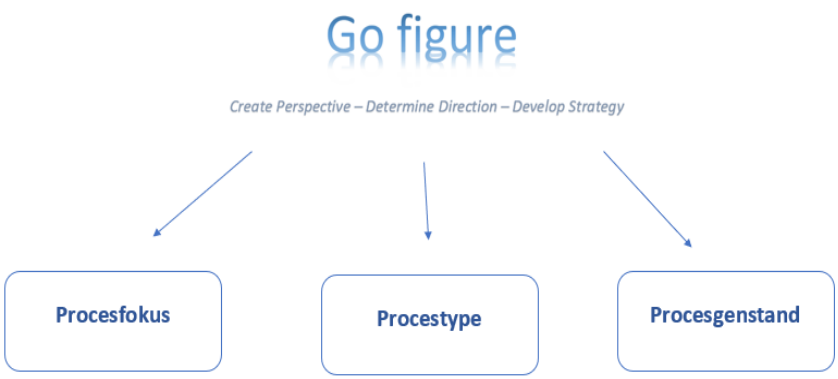
”Go Figure” trækker på tre grundlæggende principper fra forskellige vidensfilosofiske og teoretiske inspirationskilder. Disse er allerede introduceret i afhandlingens kapitel 3, men nævnes kort nedenfor, fordi de har betydning for, hvordan procesværktøjet kan udvikles fremadrettet.

For det første er ”Go Figure” inspireret af princippet om at træde ud af strømmen af oplevelse, som beskrives i den klassiske pragmatisme hos James. Selvom positionskortene er udarbejdet på baggrund af deltagernes bidrag i ledelsesrummene, så har de kun været muligt, fordi deltagerne har indgået i en kollektiv produktion og i en rammesat og styret refleksionsproces. Selvom ledelsesrummene afspejler en praksis

For det andet er ”Go Figure” inspireret af princippet om menneskets narrative kompetence, hvilken er beskrevet hos Ricoeur.

For det tredje er ”Go Figure” inspireret af den grundlæggende forståelse omkring sprog og minimale strukturer, der ses i blandt andet Weick og Barretts jazz inspirerede organiseringsteori. Her motiveres jeg af et ønske om, at positionskortene skal grundlæggende fungere som minimale strukturer for udviklingen af aktørers vokabular, forestillingsevne og perspektiv på dem selv, deres opgaver og omgivelser. På baggrund heraf skal kortene hjælpe aktører til at danne mening og styrke deres artistiske fornemmelse for improvisation i deres komplekse og dynamiske virkelighed. Det endelige sigte hermed er at kunne styrke udvikligen af overblik, refleksivitet, gode beslutninger og samarbejdsevne i offentlig forvaltning.

Procesværktøjet forholder sig overordnet til tre anvendelsesområder, der er illustreret nedenfor, og som uddybes i underafsnittene under illustrationen.



11.2.2. Procesfokus

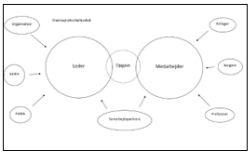
Procesværktøjet ”Go figure” har overordnet to typer af procesfokus; 1: fokus på interne samarbejdsrelationer, og 2. fokus på eksterne samarbejdsrelationer. I anvendelsen af procesværktøjet, vil man skulle skelne mellem typer af kort, alt afhængig af, hvilket procesfokus, der anlægges. Det er dog både muligt og anbefalelsesværdigt, at sætte begge typer af procesfokus i spil, når man planlægger processer, hvor ”Go figure” værktøjet sættes i spil.

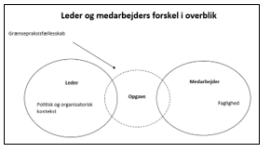
11.2.2.1. Ledelsesrelationer

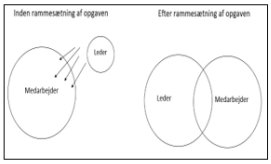
De ledelsesrelationer henviser til samarbejdsrelationer mellem dem, der arbejder i organisationen. Her belyses eksempelvis ledere og medarbejderes positioner og karakteren af deres indbyrdes relationer (se kapitel 7.0.).

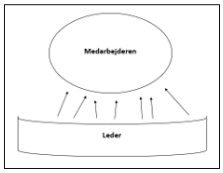
De typer af kort, der anvendes som inspiration til refleksion og samtale om interne samarbejdsrelationer er illustreret nedenfor.

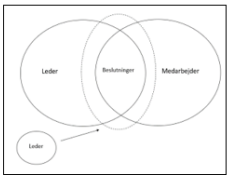
Ledelsesrelationer









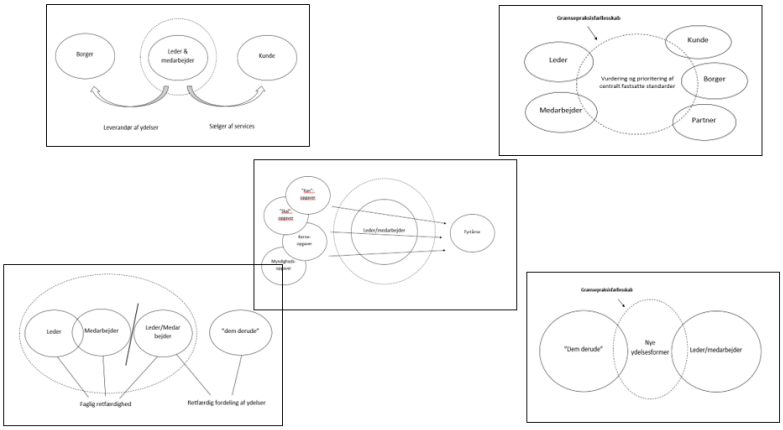


11.2.2.2. Ledelsesrelationer med formål

Ledelsesrelationer med formål henviser til ledelsesrelationer, der er blevet italesat mellem dem, der arbejder i organisationen og nogen, der ikke gør, med henblik på at indkredse, hvad formålet med disse relationer er (se kapitel 8.0.). De skal ses som et supplement til de ledelsesrelationer, der allerede er præsenteret ovenfor. Her belyses ligeledes ledere og medarbejderes positioner og karakteren af deres indbyrdes relationer, men fokus er på at reflektere over og samtale om, hvordan ledere og medarbejdere samarbejder med personer eller grupper, der ikke er en del af forvaltningen. Det kan være borgere eller andre samarbejdspartnere (private og offentlige).

De typer af kort, der anvendes som inspiration til refleksion og samtale om eksterne samarbejdsrelationer er illustreret nedenfor.

Ledelsesrelationer med fokus på formål

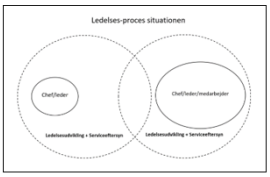


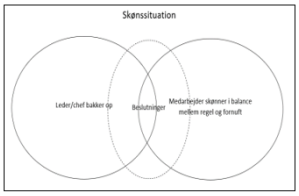
11.2.2.3. Ledelsesrelationer i forskellige situationstyper

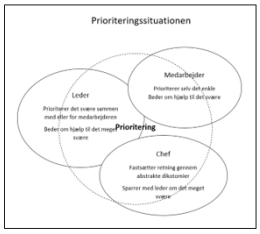
Ledelsesrelationer i forskellige situationstyper henviser til ledelsesrelationer, der er blevet italesat mellem dem, der arbejder i organisationen i forhold til at beskrive særligt udfordrende situationer (se kapitel 9.0.). De skal ses som et supplement til de ledelsesrelationer, der allerede er præsenteret ovenfor. Her belyses ligeledes ledere og medarbejderes positioner og karakteren af deres indbyrdes relationer, men fokus er på at reflektere over og samtale om, hvordan forskellige situationer stiller forskellige kraf til relationen mellem ledere og medarbejdere.

De typer af kort, der anvendes som inspiration til refleksion og samtale om ledelsesrelationer i forskellige typer af situationer, er illustreret nedenfor.

Ledelsesrelationer i forskellige situationstyper







11.2.3. Procesgenstand

Procesværktøjet ”Go figure” beskæftiger sig overordnet med tre typer af procesgenstande; 1. Problemer, der kræver et nyt perspektiv, 2. Opgaver, der kalder på en ny løsning, og 3. Identitet i kontekst, der kræver refleksion over en ny relationsforståelse. I anvendelsen af procesværktøjet, vil man skulle skelne mellem typer af procesfokus, alt afhængig af, om det, man beskæftiger sig med, er mest afhængig af interne eller eksterne samarbejdsrelationer. Igen er det dog både muligt og anbefalelsesværdigt, at sætte begge typer af procesfokus i spil, når man planlægger processer, hvor ”Go figure” værktøjet sættes i spil.

11.2.3.1. Problem – nyt perspektiv

”Go figure” kan bidrage til at sætte konkrete problemer eller problemstillinger i et nyt lys, hvilket kan inspirere til at afhjælpe disse eller tilbyde en eller anden måde at håndtere en situation på.

11.2.3.2. Opgave – ny løsning

”Go figure” kan anvendes, når der er behov for at tilrettelægge opgaver på ny. Dette kan eksempelvis ske i forbindelse med besparelsesprocesser, udvikling af personale

eller organisation, ændringer i behov eller efterspørgsel fra borgere eller som resultat af lovgivningsmæssige eller politiske forandringer. Fælles for disse situationers betydning for opgaver er, at de kalder på nye løsninger. Her kan proceskortene være med til at sikre, at de, der deltager i processen, får indtænkt forskellige typer af positioner, typer af ledelsesrelationer og interessenter i de nye løsninger.

11.2.3.3. Identitet i kontekst – ny relationsforståelse

”Go figure” kan anvendes i processer, der retter sig mod udvikling af deltagereres storylines om dem selv og deres relationer til andre. Både kortene over interne og eksterne samarbejdsrelationer kan anvendes som udfordrende forstyrrelser af deltageres mere eller mindre fastlåste storylines og heraf følgende positioneringer.

11.2.4. Procestype

”Go figure” kan anvendes i 3 typer af processer; 1. Processer, hvor en konsulent fungerer som ekstern facilitator for en gruppe eller et team i en organisation, 2. processer, hvor en gruppe eller et team enten vælger en kollega som facilitator eller anvender kortene mere sporadisk uden en formel facilitator, og 3. individuelt af ledere eller/og medarbejdere.

I anvendelsen af ”Go figure”, vil man skulle skelne mellem typer af procesfokus og procesgenstande, alt afhængig af, om det, man beskæftiger sig med, er mest afhængig af interne eller eksterne samarbejdsrelationer, samt om det mest centrale for processen er et problem, en opgave eller udvikling af identitet i kontekst.

11.2.4.1. Konsulent og gruppe/team

”Go figure” kan være et værktøj for den omrejsende konsulent, når hun skal planlægge og afvikle processer omkring løsning/håndtering af problemer, nytænkning af opgaver eller udvikling af aktørers identitet i kontekst.

11.2.4.2. Gruppe eller team

”Go figure” kan anvendes af en gruppe eller team i en organisation. Hvis gruppen er af en vis størrelse, kan det være hjælpsomt at facilitere en del af processen i mindre grupper. I denne procestype kan deltagerne vælge en kollega som facilitator, eller de kan vælge, at anvende kortene mere sporadisk uden en formel faciltator.

11.2.4.3. Individuelt

Kortene kan anvendes individuelt af medarbejdere eller ledere, som skal løse eller planlægge en opgave, og ønsker at sikre, at de får taget hensyn til forskellige perspektiver, interessenter og behov i processen med opgaveløsning. Det kan eksempelvis være et redskab til en projektleder i forbindelse med planlægning og ledelse af en projektproces. Her kan projektlederen anvende kortene i sit refleksionsarbejde omkring projektprocessen. En anden mulighed er at konstruere plakater, med samling af kortene, der kan fungere som inspiration til ledere og medarbejdere i et kontor eller en forvaltning.

11.2.5. Evaluering og udvikling af ”Go figure”

For at styrke kvaliteten af ”Go figure” vil det dog være afgørende at etablere en feedbackmekanisme, så det er muligt at udbygge og styrke både grundlaget for positionskortene og udformininingen heraf. I udgangspunktet bygger disse kun på erfaringerne fra det 3-årige udviklingsproces i Teknik & Miljø forvaltningen i Hjørring, men det kunne være interessant at eksperimentere med ”Go figure” i andre forvaltninger eller typer af offentlige organisationer for at se, hvordan generaliserbarheden udfordres og kan udvides.

11.3. Bidrag til udvikling af aktionsforskningen

Valget om at arbejde med en aktionsforskningstilgang er ikke uden omkostninger. Når man skal vurdere reliabiliteten af projektets forløb og fund, er det afgørende at være bevidst om, at feltet for generering heraf er en lille del af en lokal kontekst (Hjørring kommunes ledelses- og forvaltningspraksis), som igen er en del af en mere

overordnet organisatoriske kontekst (kommunal administrativ ledelses- og forvaltningspraksis). Imidlertid kan jeg på baggrund af det treårige udviklingsprojek sige noget om, hvilke tendenser, der viser sig i den konkrete ledelse- og forvaltningspraksis, og hvordan disse tendenser muligvis kan have relevans udover denne konkrete praksis. Dette er både bredt belyst i litteraturen om aktionsforskning, og har ligeledes været gældende for det forløb, som min afhandling bygger på.

Nedenfor har jeg valgt at opridse nogle af de største udfordringer ved, at mit forskningsprojekt baserer sig på et udviklingsprojekt, som igen er afhængigt af deltagelse fra en organisation og en gruppe deltagere fra en konkret praksis. Først opridser jeg en markant udfordring, der handler om forskellige aktier i udviklingsprojektet og afklaring af ansvar og beføjelser mellem forvaltningens ledelse og mig, som forsker. Herefter fremhæver jeg en udfordring omkring italesættelsen af mit ansvar og beføjelser i forløbet med både udviklingsprojektet og forskningsprojektet.

11.3.1. ”Projektleder”, ”konsulent” og ”forsker”

Det har gennem forskningsprocessen været en central udfordring for mig at deltagerne igen og igen har positioneret mig som ”projektleder” eller ”konsulent” frem for ”forsker”. I begyndelsen kom det særligt til udtryk i form af forventninger til, at jeg definerede projektet, fandt på, hvad det skulle kaldes, og traf beslutninger om deltagelse og temaer, der skulle diskuteres. Positioneringen var uvelkommen hos mig af flere årsager. For det første var det min oplevelse, at det hæmmede deltagernes ejerskab for udvikling. For det andet mente jeg slet ikke, at mit kendskab til organisationen var fyldestgørende for, at jeg kunne træffe sådanne beslutninger. For det tredje var det min fornemmelse, at jeg skulle være varsom med at lade mig positionere som en form for projektleder, fordi det ville skabe problemer med, at jeg kunne leve op til mine egne forskningskriterier, hvis jeg blev defineret som problemejende (Levin 2012, s. 139). Efter at have kæmpet mod denne positionering

i lang tid gik det op for mig, at den faktisk giver god mening. Helt grundlæggende finder deltagerne ingen genkendelse i ordet ”forsker” som en del af deres sprog. I bedste fald er det én, der går rundt med blok og briller i hvid kittel og noterer, hvad de gør - ikke just konnotationer, der er ønskelige for en aktionsforsker. Deltagerne havde brug for en oversættelse til noget mere genkendeligt, når de skal skabe mening i min rolle eller min handlinger. Og dét, de primært genkender, er projektlederen. Udfordringen er så, at jeg af og til må italesætte, når denne kategorisering betyder, at der opstår modstridende forventninger mellem os.

11.3.1.1. Eksempel på udfordring med klarhed af ansvar

Dette tema var eksempelvis guidende for temaet i runde 3 af ledelsesrummene. Allerede forud for runde 2 havde jeg oplevet et sammenbrud i samarbejdet med chefteamet, i forbindelse med en lederdag, der fandt sted på Vendelbohus i Hjørring, og som gik uventet dårligt, særligt som følge af uklarhed om ansvar og beføjelser[96]. For det første var der ikke klarhed om, hvad ledelsesrummene i udviklingsprojektet skulle bruges til. Forvirringen på Vendelbohus opstod som udtryk for, at Teknik og Miljø i deres nuværende ledelsesstruktur mangler et koordinerende rum, hvor alle formelle ledere er samlet, og derfor anvendes de anledninger, man har, til at få krydset nogle orienteringer af. For det andet var der ikke klarhed over, hvem, der skulle fastlægge dagsorden og tilrettelægge forløbet i ledelsesrummene i udviklingsprojektet. Denne dårlige oplevelse blev et forgreningspunkt for opsplitning, men ikke isolering (!), af chefteamets og mine ansvarsområder og

[96] Forberedelsen til lederdagen på Vendelbohus baseret på tidligere erfaringer med et lederdøgn, der fandt sted i Hals, og som ligeledes var tilrettelagt og faciliteret af chefteamet og jeg. Hovedsageligt på baggrund af en analyse af de to arrangementer forelagde jeg en sammenfattende årsrapport til chefteamet, med henblik på at vi skulle diskutere denne sammen. Forud for lederdagen på Vendelbohus havde vi diskuteret mulighederne for at gribe energien fra lederdagen i Hals, og udfordre ledernes evner til at arbejde mere kreativt og at styrke fællesskab ved at lade sig inspirere af andre og give ideer fri. Intentionen var at arbejde med ønsker om fællesskab i ledelse, og en bevægelse væk fra silotænkning, regler og bureaukrati. Udfordringerne med samarbejdet med chefteamet, rollefordeling på dagen og forskellige dagsordener, der skulle integreres i programmet, fungerede som en manglende opfyldelse af vores forventning til en meningsfuld og produktiv proces. Modsat processen i Hals, virkede dagen på Vendelbohus forvirrende for os alle og efterlod en udbredt tvivl om, hvad det var, vi skulle og kunne sammen.

beføjelser i en genforhandling af forløbet med udviklingsprojektet og særligt ledelsesrummene. I flere af møderne med chefteamet kommenterede jeg på min bekymring over en tendens til, at forvaltningen havde mange forskellige indsatser omkring ledelsesudvikling, hvor sammenhængen herimellem ikke altid var gennemskuelig. Min bekymring var også, at et nyt ledelsesprojekt[97] ville forøge flertydigheden i ledelsesrummene, hvor vi kun havde to timer sammen. På baggrund af erfaringerne på Vendelbohus lå det mig meget på sinde, at vi fik talt om, hvordan dagsordener og indsatser hang sammen, så det blev muligt at sætte en tryg ramme for ledelsesrummene. Refleksionen over de to ovenstående processer resulterede i en genforhandling af relationen med chefteamet og en ændring i min forståelse af ledelsesrummenes formål. Her skete særligt et skifte fra at forstå dem som træningsrum, hvilket især er inspireret af mine erfaringer fra et tidligere forskningsprojekt, til at forstå dem som rum for meningsdannende samtaler om ledelse. Denne forståelse er dog allerede begyndt at forme sig i ledelsesrummene i den første runde (se kapitel 7), hvor jeg sammenligner det med et gammeldags råd og uddyber en intention om, at rummet skal tilbyde mulighed for, at man kan sætte sig sammen og drøfte nogle vigtige ting, med henblik på at prøve og forme, yde indflydelse på, ”hvad det så er, der bliver vigtigt?” Og, ”hvad er det for en dagsorden, der skal være for den her proces?”.

11.3.1.2. Håndtering af udfordringer med klarhed over ansvar

På baggrund af samtalerne med chefteamet skete der også et skifte i ambitionen om rummenes kobling til andre ledelsesmiljøer i forvaltningen. I den indledende del af processen var det både mit og chefteamets ønske, at der var sammenhæng mellem ledelsesrum og lederdage, men gennem oplevelserne på Vendelbohus erfarede jeg, at denne tætte kobling var med til at skabe forvirringen om roller og ansvar hos mig

[97] Chefteamet ønskede at bygge dette op om en dagsorden, som de kaldte ”kommunalreform 3.0”. Dagsordenen skulle sætte samarbejde mellem kommuner og med eksterne partnere i centrum.

og chefteamet. I stedet valgte jeg at forfølge en anden sammenhæng, som jeg længe havde vurderet som afgørende for udviklingsprojektets succes.

Ved flere anledninger spejlede jeg for chefteamet, at jeg så en uoverensstemmelse mellem formuleringerne om ledelse som *noget, vi gør sammen*, hvilket indikerer noget socialt for andre end ledere, og min observation af, at indsatser til udvikling og uddannelse i forvaltningen primært retter sig mod lederne som individer eller gruppe, og mindre mod kommunikationssystemet eller medarbejderne[98]. Jeg påpegede også, at ledergruppen blev italesat som en krumtap i ledelsessystemet, men at der ikke var nogen organisatorisk struktur, der sikrede, at lederne mødtes regelmæssigt. Jeg spejlede endvidere, at jeg så et mønster med at fokusere på, hvad ledere kan gøre, eller hvad de skal vide, for at kunne praktisere ledelse i tråd med ledelsesforståelsen i forvaltningen. Dette mønster satte jeg op mod et fokus, der rettede sig mod, hvilke strukturer der er nødvendige, og hvilken organisering som ledelsesfællesskabet kræver for at give mening. Herefter spurgte jeg, om det ville give mening at tage dette fokus op som et tema i ledelsesrummene. Mulighederne for et skifte i italesættelsen af ledelsesrummene var gode, eftersom de forestående ledelsesrum nu ville blive åbnet op for deltagelse fra medarbejdere, hvilket både ville betyde større grupper og behov for nye grundlæggende diskussioner om, hvad rummene kunne bruges til. Det var vigtigt for mig, at jeg fik mulighed for at udfordre de almindelige måder, deltagerne tænker og taler om ledelse på, og få dem til at reflektere over sammenhænge mellem elementer i deres hverdag som havende en form for dynamisk sammenhæng.

Genforhandlingen af ovenstående med chefteamet medførte en skærpelse af italesættelsen af min rolle som forandringsagent i organisationen, og ledte i sidste ende til udviklingen af det værktøj, som blev anvendt i rummene som anledning til at igangsætte samtaler om ledelse og mening, som afhængig af en kendt

[98] Dette ses eksempelvis af de indledende forandringsønsker, som kun eksplicit nævner indsatser, der rettes mod formelle ledere (se kap 12).

sammenhæng mellem strategi, struktur og adfærd (se kapitel 9). I møderne med chefteamet kommenterede jeg på min bekymring over en tendens til, at forvaltningen havde mange forskellige indsatser omkring ledelsesudvikling, hvor sammenhængen herimellem ikke altid var gennemskuelig. Min bekymring var også, at det nye ledelsesprojekt[99] ville forøge flertydigheden i ledelsesrummene, hvor vi kun havde to timer sammen. På baggrund af erfaringerne på Vendelbohus lå det mig meget på sinde, at vi fik talt om, hvordan dagsordener og indsatser hang sammen, så det blev muligt at sætte en tryg ramme for ledelsesrummene.

11.3.1.3. Effekt af håndtering af udfordringer med klarhed om ansvar

Situationen forud for den første runde af ledelsesrum var mere udfordrende end den havde været på noget tidspunkt i forskningsprojektets forløb. Den lidt dårlige oplevelse på Vendelbohus sad i kroppen som en genstridig influenza, og lagde en tåge over både motivation, strategi og modet til at eksperimentere i ledelsesrummene. Heldigvis gav aftalen om at udvide deltagelsen med medarbejdere en anledning til at rammesætte igen, og starte fra en ny vinkel, hvilket jeg håbede kunne give anledning til nogle gode samtaler. Forvaltningen stod generelt i en situation, hvor den nye organisering fra året før var begyndt at blive hverdag og årets budgetforhandlinger var faldet på plads og vedtaget af byrådet.

Muligvis var dette årsag til den ro og relativt store deltagelse, som kom til at præge ledelsesrummene. Eftersom det var første gang, medarbejdere skulle med, var der en smule usikkerhed at spore i forvaltningen med hensyn til, hvad der skulle ske, både hos ledere, medarbejdere – og hos mig selv. Udfordringen med at fastholde samarbejdet med chefteamet bidrog til denne usikkerhed, dels fordi min fornemmelse for, hvad der rørte sig i organisationen, var værre end jeg kunne ønske, og dels fordi jeg ikke kunne involvere dem i italesættelsen af ledelsessrummene.

[99] Chefteamet ønskede at bygge dette op om en dagsorden, som de kaldte ”kommunalreform 3.0”. Dagsordenen skulle sætte samarbejde mellem kommuner og med eksterne partnere i centrum

Situationen efter den første runde ledelsesrum med deltagelse fra medarbejdere var, for det første, at både jeg og deltagerne havde en fornemmelse af det potentiale, som forskningssamarbejdet rummede. Undersøgelsen af roller, relationer, udfordringer og intentioner betød havde skabt gode samtaler, som både ledere og medarbejdere havde deltaget i. Imidlertid, var det også blevet endnu tydeligere for os, at det var vigtigt at få talt om det, der var anledning for den vigtige refleksion hos og relation mellem ledere og medarbejdere. Derfor valgte jeg, sammen med chefteamet, at bibeholde ideen om at udforske kerneopgaver og samfundsopgaver. Dette emne vandt yderligere tilslutning, fordi andre grupperinger også arbejdede med et tema om kerneopgaver, og således var temaet kendt i forvaltningen. Samarbejdet med chefteamet var stadig på lavt blus, men jeg fik enkelte sporadiske tilkendegivelser om, at de havde fået god respons fra deltagerne, og at det lovede godt. Denne gang lykkedes det til dels at skabe et refleksivt rum, og jeg havde en oplevelse af, at dette var først gang, hvor deltagerne virkelig engagerede sig i processen og lod tempoet i samtaler og løsninger falde til fordel for en større eftertænksomhed. Det bekræftede mig i, at det kunne være interessant at gentage tilrettelæggelse og proces, for at se, om hvordan det ville falde ud i en ny runde af ledelsesrum.

Op til den tredje runde var et større tidsmæssigt spring, end mellem de to, der er nævnt ovenfor. Hertil kommer, at der mellem det, jeg henviser til som runde 2 og 3, fandt en ekstra runde sted, hvor trekanten blev introducereret som værktøj. Op til og under afviklingen af ledelsesrummene fyldte det administrative serviceeftersyn en del i forvaltningen, dels fordi de eksterne samarbejdspartnere, der skulle facilitere, var blevet udvalgt, og fordi ledere og medarbejdere så småt var begyndt at høre mere om dem og deres plan for, hvad der skulle ske frem til sommer, hvor eftersynet skulle afrapportere. Situationen var lettere anspændt, dels fordi der stadig manglede at falde meget på plads, men sandsynligt også fordi eftersynet kunne risikere at ende med en rapport, der ikke betegnede forvaltningen som konkurrencedygtig. – Og hvad skulle der mon så ske? En anden vigtig ændring i den

aktuelle situation var, at mit samarbejde med chefteamet var kommet tilbage på sporet, med jævnlige møder, hvilket styrkede min fornemmelse for organisationens situation.

11.3.1.4. Generelt betragtninger omkring rollen som forandringsagent

Min rolle har gennemgående været at vise dem dem selv, og vise dem, hvordan de også kunne være. Som pragmatiker kan jeg aldrig love, at det, jeg viser dem er sandt, men kun, at det er en sandfærdighed, som udvikles gennem historien. Hertil kender jeg ingen bedre metode, end at udtrykke mine holdninger, som de former sig på baggrund af min personlige og faglige historie og de aflejringer, der er fastholdt som ledetråde i min meningsdannelse heromkring. Positionen som den, der skaber en organiseret desorganisering i form af en passende forstyrrelse betyder, at jeg stræber mod at bibeholde en position, hvorfra jeg kan tale anderledes end deltagerne, mens jeg samtidig ikke forsøger at hævde min anderledeshed over deres (Weick & Quinn 1999, s. 374). I stedet søger jeg hele tiden at minde mine samtalepartnere om vores fælles tilstand med de gensidigt betingede udgangspunkter, og ”the floating, ungrounded conversations”, vi deler (Rorty 1980, s. 736).

Det har været en agenda med ledelsesrummene, at de ikke skulle forholde sig til konkrete beslutninger om konkrete sager i drift. I modsætning hertil skulle de være ramme for at reflektere over ledelsespraksis og sprog. Alligevel er det min overbevisning, at rummene i en grad er beslutningsrettede eller -forudsættende i den forstand, at deltagerne gennem deres ytringer, dialoger og diskussioner konstant træffer beslutninger om at aktualisere noget frem for andet, og herved træffer beslutning om strategien for ledelse i forvaltningen. I processerne kan disse beslutninger være mere eller mindre tydelige, og kan variere fra eksplicit italesættelse af en aktualiseret beslutning, der er nødvendig for oplevelse af en fremdrift i udviklingsprocessen omkring ledelse, til mere utydelige processer, hvor deltagerne taler sig frem til en prioritering, af et dilemma eller et tema over et andet.

Her har jeg, som forsker og facilitator på samtalerne, en opmærksomhed på at italesætte, når jeg oplever at noget fremhæves og andet falder i baggrunden. Min tilgang til at fremhæve vil være undersøgende og tage udgangspunkt i at tjekke en fornemmelse, jeg får eller en iagttagelse, jeg foretager.

Ledelsesrummene har derfor både til hensigt at stimulere refleksion (gennem desorganisering) over, hvordan man kan forstå lokale meningsdannelsesprocesser. I samtalerne bliver udforskningen af sprogbrug og fortællinger en metode for deltagerne at distancere sig og spørge: ”Hvordan kan jeg forstå, hvad der er på spil her?”. Samtalerne udfordrer deltagerne til at indgå i ”public sensemaking”, hvilket kommer til udtryk som en forklaring eller argumentation (explain yourself) for deres adfærd. Fordi valg eller beslutninger især er forpligtigende, når de træffes offentligt, er det interessant for mig at undersøge, hvordan deltagerne gennem historier efterrationaliserer og overbeviser (eller ikke overbeviser) andre om, at de skal acceptere dem som en del af virkeligheden. Det retrospektionen retter sig mod er ”meningsfuld oplevet erfaring”, som ophobes i mennesker over tid og resulterer i det tab af naivitet eller uskyld, som findes inden man socialiseres og tilegner sig værdier (Weick 1989c, s. 242-5). Perspektivet spiller en rolle i min argumentation for, at ledelsesrummene er myndiggørende i den forstand, at de tilbyder en mulighed for at deltagerne kan reflektere over deres beslutninger som meningsfulde/ikke meningsfulde. Særligt refleksionen over beslutningers meningsfuldhed vil fungere som en positiv og meningsfuld oplevet erfaring. Processerne omkring rummene er tilrettelagt, så de skal give mulighed for at denne refleksion kan forgrenes ud i organisationen og stimulere lignende refleksion her.

Min påstand med ovenstående er, at de indsatser, der fokuserer på nedskæringer, effektivisering eller rationalisering af sektoren, fokuserer for meget på sektorens størrelse og fordeling af ressourcer, ud fra et ydre perspektiv på, hvordan det giver mening at organisere effektivt. Beslutninger bevæger sig dermed fra centralt mod decentralt hold i organisationen, fordi politikere udsteder lovgivning, der fungerer

som direkte styringstiltag (coercive isomorphism), eller formidler dagsordener, som stimulerer udviklingen af normer (normative isomorphism) eller modeord (fashion isomorphism) (DiMaggio & Powell, 1983, s. 147; Powell, 2007, s. 3-4; Ejersbo & Greve, 2014, s. 84, Thelen 1999, 2009). Til gengæld fokuserer de mindre på, hvad de aktører, der hver dag handler og skaber mening i ledelsesrummet, oplever som meningsfuld organisering og dermed, hvad der er med til at gøre deres ledelsesrum velfungerende. Det er synd, fordi centrale beslutningstagere hermed opererer på antagelser om andres behov for at kunne danne mening, frem for at lade sig inspirere heraf og forholde sig hertil. Min antagelse er derfor, at bevægelsen fra decentral mod central er mindre tydelig, og at der herved mangler kanaler eller opmærksomhed på lokale erfaringer med partikularisering af generaliserede, instrumentelle koncepter, ideer eller værktøjer. Dette ses på begyndende vis gennem Ledelseskommissionens opsøgende arbejde, der i høj grad viser interesse for netop lokale erfaringer med partikularisering. Samme er gældende for en række af de publikationer, der er produceret af mere praksisorienterede tidsskrifter som Mandag Morgen, Ledelse i dag osv. Imidlertid understøtter resultaterne fra denne afhandling den bevægelse, der ses i ovenstående. Således fungerer afhandlingen både som et overordnet bidrag til styrkelse af denne dagsorden og mere specifikt som supplement til mængden af ekspliciterede erfaringer med lokal partikularisering, der kan deles med andre praktikere.

11.4. Afsluttende refleksion

Jeg står selv på skuldrene af de forskere, der ser ledelse som et socialt fænomen, og derfor stiller min undersøgelse skarpt på mere end de formelle ledere. Moderne relationelle ledelsesteorier sætter fokus på lederen som meningsskabende gennem sprog. Lederens opgave er, at ”skabe betingelser for, at medarbejderne kan udnytte deres ressourcer til organisationens bedste” (Elmholdt et al. 2013, s. 16, 18-9). Ledelse i organisationer forstås som ”en proces, hvorigennem én eller flere administrative ledere forsøger at forme og påvirke en organiseret gruppes adfærd

med henblik på at forfølge og opfylde bestemte ambitioner og målsætninger” (Torfing, 2013, s. 196), men det er i højere grad relationen mellem ledere og medarbejdere i ledelsesrummet, der er interessant for mig som meningsproducerende system, og aktørerne forstås altid med udgangspunkt i denne. Det er her, ledelse produceres i praksis, og det er her, der skabes mening i den larm af flertydighed eller meningstæthed, som omgiver den offentlige ledelse[100]. I forskningen er der fokus på, hvordan lederen skal udvikle refleksiv praksis for at kunne ”kende sig selv, sine reaktionsmåder, måder at lede på, måder at lære på, og måder hvorpå kriser håndteres”. Herudover er det en forventning, at ”(…) lederen styrker sin egen og medarbejderens evne til at håndtere skiftende udfordringer konstruktivt” (Elmholdt et al. 2013; s. 16-7). Desværre stopper de fleste forskere deres karakteristik dér, hvor medarbejderens rolle i ledelse udforskes og giver derved ikke et dybere indblik i udfordringer og muligheder ved denne rolle i praksis.

Det er en del af denne afhandlings bidrag at levere vidne, der kan være med til at belyse både leder og medarbejderpositioner i relationel ledelsespraksis på baggrund af undersøgelser i en konkret ledelsespraksis. På baggrund heraf bliver det muligt at diskutere, hvordan relationen mellem leder og medarbejder opfattes, samt hvordan den kan kvalificeres og understøttes i organisationer med henblik på at virke kvalificerende på ledelsespraksis. Her er det i høj grad relationen mellem ledere og medarbejdere i ledelsesrummet, jeg finder interessant ift. at undersøge, med henblik på at udvikle viden om, hvordan ledelse bliver værdiskabende som et samspil mellem ledere og medarbejdere. Her er det nødvendigt at gå helt ind en praktisk udforskning af samspillet for at undersøge, om det kan afstedkomme en

[100] Perspektivet om ledelse som socialt fænomen er af nyere dato, og står som modsætning til mere traditionelle forståelser af ledelse, der ser det som meningsfuldt kun at arbejde med lederens rolle i ledelse. Min forståelse afspejler et systemisk, holistisk organisationsperspektiv, og minder hermed om nuværende strømninger i de førnævnte akademiske og politiske diskurser omkring ledelse, der sætter fokus på tillid, fællesskab og kerneopgave.

”*objektivering* af fælles interne og udefrakommende mål” (Rasmusen, Jørgensen & Vinther 2015, s. 28).

Det store fokus på uddannelse af ledere og udvikling af ledelse problematiseres af Steen Hildebrandt og Michael Christiansen i bogen ”Ledelse til tiden”. Her påpeger de to, at ledelsesbegrebet gennem den store eksponering er blevet en form for ”allemandseje”, også udenfor arbejdslivet, og at det derved bliver ”(…) forfladiget eller demokratiseret alt efter ens temperament eller ståsted”. Resultatet er ”(…) at vi *tabte dette hele menneske*, da ledelse blev en disciplin”. Tabet består i, at moderne ledelsessystemer, med fokus på økonomisk logik, tilsidesætter forudsætninger og muligheder for at udfolde sig som menneske i ledelse (Larsen 2014, s. 17, kursiv i original). Professionaliseringen og de mange formelle italesættelser af forventninger til og beskrivelser af ledere og medarbejderes roller har muligvis bidraget med kompetencer til opgaveløsning og selvbevidsthed, men de har ikke medført kapacitet til at skabe mening sammen.Som nævnt i afhandlingens state of the art (kapitel 2) findes i moderne ledelsesforståelser en tro på, at ”man kan gøre fremtiden forudsigelig, hvis kompetencen er tilstrækkelig høj, og de anvendte ledelses- og kontrolværktøjer er tilstrækkelig effektive” (Kreiner, 2013, s. 94). Min afhandling bygger på den stik modsatte antagelse. I stedet for at styre kompleksiteten ved at forsøge at skille den ad og forudsige, hvordan den vil forme sig, når man slipper den fri igen, ønsker jeg at undersøge, hvad det er, der sker, når ledere og medarbejdere hver dag træffer beslutninger og handler på disse i en evigt udfordrende meningstæthed, hvor grebet om kompleksiteten hele tiden synes at undslippe. Hvordan ved de, hvad de skal gøre, når de hver dag møder en virkelighed, som er lidt anderledes, end den var i går. Hvordan skaber de mening i al meningen og alle meningerne, så de kan gøre noget? Og hvordan ved de, at de har skabt en mening, der giver mening i ledelsesrummet? Hvis det er muligt at forstå disse processer, åbner det døren for, at man kan arbejde med, hvordan det er muligt at optimere forholdene for, at artistisk fornemmelse, gehør og praktisk dømmekraft kan stimuleres, og at refleksionen om dem kan bidrage til at styrke modet til at træffe

beslutninger gennem improvisatoriske, agile ledelsesprocesser, der følger med og måske endda foregriber de forandringer, som præger hverdagen i ledelsesrummet.

Arbejdet med meningsskabende samtaler som vej til ledelsesudvikling kræver mod, fordi det langt hen ad vejen beror på andre værdisætninger end de, der findes i mere legitime kortsigtede effektiviserings- eller udviklingsstrategier som LEAN, benchmarking etc. Valget om at investere i en strategi om at styrke kapaciteten hos deltagerne i ledelsesrummet til at være refleksive, kritiske, samtalende, eventyrlystne til en adfærd, der sætter vurderingsevne, improvisatoriske adfærd og gensidige relationer i centrum for, at aktørerne kan skabe mening og handle i en flertydig og dynamisk hverdag. Og ikke mindst; at denne adfærd skaber kvalitet i ledelse. Det indebærer modet til at frasige sig forventningen om at kunne forudsige og forudbestemme, fordi det forudsætter en accept af, at ”de klare svar gemmer sig for os, og måske er der slet ingen svar at give. Vi må i stedet lede, forsøge at forstå og tyde de erkendelser, vi opnår” (Olsen, 2013, s. 134). Det indebærer modet til, i en performance og konkurrencepræget kultur, at indrømme, at vi ikke altid kan pege tydeligt på, hvad problemet er, eller ”at vi ikke aner, hvad der er gang i”, og den uselviskhed, der antydes i tilbuddet om, at vi er villige til at dedikere tid og omsorg til sammen at finde et svar (Hammer & Høpner 2014, s. 145).

Udviklingen af det offentlige projekt strækker sig fra de ældgamle iværksættelser af sociale forsikringsordninger, over tiden, hvor fuldmægtigen kunne cykle med kommunebudgettet i en cigarkasse på bagagebæreren. Efter krigen kom de voldsomme investeringer i det ”storstilede bygningsværk”, som Stauning og Krag hentede inspiration til hos Keynes, og til den radikale modernisering, virksomhedsgørelse og professionalisering, som kriserne i 1970 og frem medførte. Gennem denne udvikling har det altid været et lod for ledere og medarbejdere at skabe mening i både organisatoriske forudsætninger, og i dag er dette lod, hverken mindre krævende eller vigtigt end tidligere. Endelig finder jeg det interessant, at der, i den store produktion af kodekser, strategier, aftaler og styringsredskaber, som

findes i dag, synes at være relativt lille (hvis noget) fokus på, hvordan ledere og medarbejdere i ledelsesrummet kan organisere samarbejdet med at skabe mening i alt det, der kommer udefra. I min research har jeg heller ikke kunne finde tilsvarende dokumenter for, hvordan disse forventninger understøttes af sektorens struktur. Her er ledere og medarbejdere altså overladt til sig selv, og måske hinanden. Men spørgsmålet er, om det i virkeligheden er her, de har brug for hjælp, og behov for, at man går tæt på. For at følge samtidens optagethed af mening i kontinuerlig og omfattende forandring, er det nærmest nødvendigt, at lade ledere og medarbejdere øve sig på, kontinuerligt at genskabe gensidigt betingede handlinger (Weick & Sutcliffe 2006, s. 514), ved at mødes og tale om temaer som: Hvor er vi henne? Hvordan er vi kommet her? Hvad oplever vi? Hvad er vi optaget af? Hvad betyder noget? Hvad betyder det, og hvordan kommer vi videre herfra? Det er en måde at få adresseret den forvirring, der typisk kendetegner vores organisationer, og dermed en måde at skabe mening på (Hammer og Høpner 2014, s. 145)

Flere steder i afhandlingen stiller jeg mig relativt kritisk over for den normative isomorfisme, som jeg mener, professionaliseringen af de offentlige ledere har medført. Det betyder dog ikke, at jeg er kritisk over for ideen om, at det er meningsfuldt for aktører i ledelsesrummet at praktisere uddannelse (DIL, DOL, Masters etc.), læring og træning (herefter professionaliseringsinitiativer). Min kritik går i højere grad på, at der i disse initiativer er fokus på centralt fastsatte input, som deltagerne i bedste fald skal relatere deres egen praksis til. I lyset af dette forskningsprojekt ser jeg et større potentiale i at udvikle professionaliseringsinitiativer, der tager udgangspunkt i de behov for viden og træning, der findes i lokale ledelsesrum. Strategien er anderledes og minder mere den kontekstualiserede ledelsesudvikling, som også fremhæves af andre aktionsforskere, der arbejder med udvikling af organisationer (Levin 2012, s. 137-9, Reason & Bradbury 2001, s. 2, Greenwood & Lewin 2001, s. 2001, s. 80, Trillingsgaard 2016). Hvis man forstår professionaliseringsinitiativer som en slags forandringsprocesser, der finder sted i en Weick-inspireret kontinuerlig forandring,

så er det afgørende, at processerne må være nøje afstemt og tilpasset de kontinuerligt fremvoksende forandringer, der allerede er på spil i organisationen. Det skal kunne tydeliggøre dem og rammesætte dem. Og vigtigst af alt, så må de ikke undervurdere styrken i samtaler, dialoger og respektfuld interaktion for at kunne forme de kontinuerlige forandringer (Hammer & Høpner 2014, s.188). Hvis det er afgørende at afstemme og tilpasse initiativer til kontinuerligt fremvoksende forandringer, så giver det netop ikke mening at trække et fåtal af ledere ud, og koble dem på en uddannelse, hvor de samtaler de her har er med centralt fastsatte dagsordener og formelle ledere fra organisationer, der ikke nødvendigvis har direkte relation til deres egen. Transferproblemerne er allerede kendte, og mange udbydere af professionaliseringsinitiativer er opmærksomme på at dele uddannelser op i bidder, som deltagerne kan vælge og gennemføre i et tempo, der passer til mulighederne i den lokale kontekst. Hertil kommer initiativer til at deltagerne skal undersøge deres egen praksis i relation til det, de lærer på uddannelsen, eksempelvis gennem opgaveskrivning. Det ændrer dog ikke ved, at individer tages ud af deres kontekst i ledelsesrummet og professionaliseres enkeltvis eller i grupper, der bedst kan betegnes som pseudo-fællesskaber, fordi deltagerne ikke nødvendigvis følger samme opbygning af uddannelse, med samme formål, og altid går hver til sit efter uddannelsen stopper.

To typer af ”gehør” er forankringspunkter for at diskutere deltagernes samtaler i ledelsesrummene i forhold til og de mulighedsbetingelser, som deltagerne har for at skabe mening og handle i en kompleks og dynamisk organisatorisk hverdag. Her finder jeg igen hjælp til at udtrykke min pointe gennem en analogi til musik, der hjælper mig med at identificere nogle af de identitetstræk og kvaliteter, som kendetegner de, der improviserer meningsfuldt, og som udfordrer de, der har svært ved at lykkes. Udfordringen ved at tage chancer og skabe nyt gennem samarbejde og gehør, er, at improvisationen kan gå både godt og skidt. Det kan den traditionelle ledelse også, men i improvisationen er kvaliteten af gehøret og relationen til andre afgørende for improvisationens udfald. Samtidig er individet sårbart, fordi hun både

er ansvarlig for og afhængig af den anden. Det er præcis fordi, der er en vekslen mellem lederskab og følgeskab i den musikalske improvisation, at den har potentiale som analogi for at forstå ledelse som en social meningssøgende proces. Hverken i jazz eller i organisationer er det enlige geni vejen til succes, og alligevel synes det som om, sektorens belønningsstrukturer følger en sådan logik frem for en, der fremhæver understøttende funktioner. I stedet for at lede til fællesskab, leder dette til konkurrence (Barrett 1998, s. 617). Hun kan ikke kun udfylde sin egen rolle og dermed afgøre kvaliteten af det, hun leverer. Hun har også ansvar for de andres roller i processen, og dermed deres ønsker, kvaliteter og muligheder for at skabe mening. Der er dage, hvor gehøret ikke er, som det plejer at være, hvor koncentrationen brister, eller hvor orkesterets relationer ikke er optimale.

Samme er gældende for ethvert arbejdsfællesskab, og på sådan nogle dage, kan det være svært at være kreative, eller skabe succes sammen. Men på dage, hvor improvisation og samspil fungerer, kan innovation og kreativitet være helt exceptionel. På begge typer af dage forgår der dog ledelse. Og denne ledelse skal gerne kunne rumme både mangel på og overskud af kreativt potentiale. Det er min antagelse, at denne rummelighed kræver fleksibilitet i måden at tænke ledelse på, og gennem samtalerne med deltagerne har jeg interesseret mig herfor.

Referencer

Bøger

Andersen, J. G. (1996). *Politik og samfund i forandring*. Columbus

Andersen, L. B., Pedersen, L. H. (2014). *Styring og motivation I den offentlige sektor*. Jurist- og økonomiforbundets forlag

Andersen, L. B., Greve, C., Klausen, K. K., Torfing, J. (2017). *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens*. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

Antonovsky, A. (2003). *Helbredets mysterium*. Hans Reitzel

Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). Organizational learning II. Theory, method, and practice. Addison Wesley.

Axelson, B. L., & Thylefors, I. (2006). *Arbejdsgruppens psykologi*. København: Hans Reitzels Forlag.

Bakka, J. F., Fivelsdal, E. (1996). *Organisationsteori*. Handelshøjskolens forlag.

Bakka, J. F., Fivensdal, E. (Red.) (2002). *Organisationsteoriens klassikere. Fra Taylor og Weber til Simon og Drucker*. Handelshøjskolens Forlag.

Bakka, J. F., Fivensdal, E. (Red.) (2008) *Organisationsteoriens klassikere. Fra Clausewitz og Weber til Simon og Drucker*. 2. Udgave. Handelshøjskolens forlag

Bason, C. (2007). *Velfærdsinnovation. Ledelse af nytænkning i den offentlige sektor*. Børsens Forlag

Barlebo, S. (2014). *Potentialeledelse*. Barlebo

Barrett, F. J. (2014). *Yes to the Mess. Hvad ledere overraskende nok kan lære af jazz*. Dansk Psykologisk Forlag.

Bateson, G. (2005). *Mentale systemers økologi. STEPS. Skridt i en udvikling*. På dansk v. Bjørn Nake. Akademisk Forlag

Bay, M. (2009). *Homo Conexus*. Gyldendal business

Beck, U. (1997). *Risikosamfundet - på vej mod en ny modernitet*. København: Hans Reitzels Forlag A/S

Berg-Sørensen, A., Grøn, C. H., Hansen, H. F. (2016). *Organiseringen af den offentlige sektor - grundbog i offentlig forvaltning.* Hans Reitzel

Brinkmann, S. (2013). *Kvalitativ udforskning af hverdagslivet.* Hans Reitzel

Brinkmann, S. (2014a). *Stå fast. Et opgør med tidens udviklingstvang*. Gyldendal Business

Bogason, P. (2001). *Fragmenteret Forvaltning. Demokrati og netværksstyring i decentraliseret lokalstyre*. Systime

Bonnerup, B., Hasselager, A. (2008). *Gruppen på arbejde – organisationspsykologi I praksis*. Hans Reitzels forlag

Bourgon, J., Dahl, K. (2017). *Den Nye Syntese for offentlig værdiskabelse*. Dansk Psykologisk forlag

Böss, M. (2014). *Det demente samfund. Historieløshed i nutidskulturen*. Kristeligt dagblads forlag

Christensen, S., Jensen, P. D. (2008). *Kontrol I det stille. Om magt og ledelse*. Samfundslitteratur

Christoffersen, H. (2005). *Strukturreformen – en reform af kommunernes organisation og ledelse.* Amterne og Kommunernes Forskningsinstitut

Christoffersen, H., Klausen, K. K. (2012). *Den danske kommunekonstruktion. Kommunedannelsen med og efter strukturreformen: Professionalisering, organisering og performance*. Forskningsprogrammet om Strukturreformen og Syddansk Universitetsforlag

Clegg, S., Vikkelsø, S., Kjær, P. (2014). *Klassisk og moderne organisationsteori*. Hans Reitzel

Dahl, K., Molly-Søholm, T. (2012). *Leadership pipeline I den offentlige sektor*. Dansk Psykologisk forlag

Drejer, A. (Red.) (1999). *Fokus på produktion, kompetencer og organisatorisk læring*. Festskrift til Jens Ove Riis. Forfatterne

Dreyfus, H., Dreyfus, S. (1991). *Intuitiv ekspertise. Den bristede drøm om tænkende maskiner*. Munksgaard.

Drucker, P. (2000). *Drucker om ledelse – udfordringer i det 21. århundrede*. Børsens Forlag

Duus, G., Husted, M., Kildedal, K., Laursen, E., Tofteng, D. Red. (2012). *Aktionsforskning. En Grundbog*. Samfundslitteratur.

Egebæk, M. (2017). *Intuition og ledelse med maven: fremtidens efterspørgsel på autenticitet, integritet og mod*. Futureness.dk

Ejersbo, N., Greve, C. (2014). *Moderniseringen af den offentlige sektor*. Akademisk Forlag

Ejernæs, M. (2006). *Faglighed og tværfaglighed. Vilkårene for samarbejde mellem pædagoger, sundhedsplejersker, lærere og socialrådgivere*. Akademisk Forlag

Elmholdt, C., Tanggaard, L. (Red.) (2011). *Følelser i ledelse*. Moderne arbejdsliv

Elmholdt, C., Keller, H. D., Tanggard, L. (2013). *Ledelsespsykologi*. Samfundslitteratur

Elting, M., Hammer, S. (Red.) (2015). *Ledelse og organisation. Forandringer og udfordringer*. Samfundslitteratur

Frandsen, F. Red. (2005). *Den kommunikerende kommune.* 1. udg. Børsens Forlag.

Frankel, C., Murphy, T. (2016). *Tekster til organisationsanalyse.* Samfundslitteratur

Giddens, A. (1996). *Modernitet og selvidentitet - selvet og samfundet under sen-moderniteten*. 6. udg. Hans Reitzels Forlag A/S

Gillmore, J. H., Pine II, B. H. (2007). *Authenticity: What consumers really want*. Harward Business Review Press

Gittell, J. H. (2010). *Relational Coordination: Guideline for Theory, Measurement and Analysis*. Research paper, Brandeis University

Gittell, J. H. (2012). *Effektivitet I sundhedsvæsnet: samarbejde, kvalitet og fleksibilitet*. Forlaget Munksgaard

Greenwood, D. J., Levin, M. (1998). *Introduction to Action Research. Research for Social Change*. Sage Publications

Greenwood, D. J., Levin, M. (2007). *Introduction to Action Research. Research for Social Change*. 2. udg. Sage Publications.

Greve, C. (2007). *Offentlig ledelse og styring.* 1. udgave. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

Greve, C. (2012b). *Reformanalyse. Hvordan den offentlige sektor grundlæggende er blevet forandret i 00’erne.* Jurist- og Økonomiforbundets Forlag

Guillén, M.F. (2015). *The Architecture of collapse*. Oxford University Press

Gulddal, J., Møller, M. (Red.)(1999). *Hermeneutik. En antologi om forståelse*. Gyldendal

Hansen, L. H., Gergen, K. J. (2016). *Relational leading: Practices for Dialogically Based Collaboration*. 1 udg. Discover

Hammer, J, Høpner, S. (2014). *Meningsskabelse, organisering og ledelse. – en introduktion til Weicks univers*. Samfundslitteratur

Hansen, K., Bjørnholt, B., Jespersen, P. K., Nielsen, J. A., Salomonsen, H. H. (2008). *Nye kommuner i støbeskeen – om organisering og styring i de nye kommuner*. Handelshøjskolens Forlag

Hansen, S. J. (2014). *Professionelle i velfærdsstaten*. 2. udg. Hans Reitzels forlag.

Harré, R., Gillett, G. (1994). *The Discursive Mind*. Sage Publications

Helth, P. (Red.) (2006). *Lederskabelse – det personlige lederskab*. Forlaget Samfundslitteratur

Henriksen, M. N., Lundby, T. (2016). *Frygtløs leder: håndtér din frygt, og styrk din autenticitet.* Dansk Psykologisk Forlag.

Hermansen, M., Rendtorff, J. D. (2002). *En hermeneutisk brobygger.* Tekster af Paul Ricoeur. Klim

Hertel, F., Fast, M. (Red.) (2015). *Ledelsesfilosofi og praksis. Dilemmaer og paradokser*. Aalborg Universitets Forlag.

Hildebrandt, S., Brøgger, M., Jensen, S. K. (2009). *Ledelse. Begreber Udfordringer Erfaringer*. Systime

Hildebrandt, S., Christiansen, M. (2014). *Ledelse til tiden*. Gyldendal Business

Hildebrandt, S. (2015). *Ledelse – hele historien*. Systime

Hjort, K. (2005). *Professionaliseringen af den offentlige sektor*. Roskilde Universitets forlag

Holm, I. S. (2010). *Anerkendelse I ledelse*. Hans Reitzels forlag

Hornstrup, C., Loehr-Petersen, J., Johansen, T., Jensen, A. V., Madsen, J.G. (2005). *Systemisk ledelse. Den refleksive praktiker*. Dansk Psykologisk forlag

Hornstrup, C., Johansen, T. (2013). *Strategisk relationel ledelse: systemisk ledelse af forandringer*. Dansk Psykologisk Forlag

Hornstrup, C., Madsen, M. P. (2015). *Ledelse af relationel koordinering: i offentlige organisationer.* Turbine

Højholdt, A. (2009). *Den tværprofessionelle praktiker*. Hans Reitzels Forlag

Højholdt, A. (2016). *Tværprofessionelt samarbejde i teori og praksis*. Hans Reitzels forlag

Høpner, J., Jørgensen, T. B., Andersen, T., Sørensen, H. B., Senderovitz, M. (2016). *Modstillinger I organsations- og ledelsesteori*. Hans Reitzels forlag

Ingemann, J. H., Hansen, B. B. (2016). *At se verden i et sandkorn. Om eksemplarisk metode*. Samfundslitteratur

Jensen, S. H., Jenster, P. V., Junghagen, S., Poulfelt, F. (2004). *Strategi og viden. Værdiskabelse I videnintensive virksomheder*. Børsens forlag

Johnsen, E., Hildebrandt, S. (Red.) (1997). *Ledelse ’97. – Bliv ajourført og inspireret af 10 danske professorer*. Børsen

Johnsen, E. (1998). *Ledelse i det 21. Århundrede. Afskedsforelæsning fredag den 20. November 1998. Handelshøjskolen i København*. Dafolo Forlag

Johnsen, E. (1993). *Strategisk analyse og syntese. En kvalitativ metode*. Handelshøjskolens forlag

Johnsen, E. (2001c). *Introduktion til ledelseslære*. CBS. Handelshøjskolens forlag

Johnsen, E. (2006). *Ledelseslicens*. CAMS-Copenhagen. CBS

Just, E., Nordentoft, H. M. (2012). *Tværfaglig praksis*. Hans Reitzels Forlag

Jørgensen, M. W., Phillips, L. (1999). *Diskursanalyse. Som teori og metode*. 2. udg. Samfundslitteratur. Roskilde Universitets Forlag.

Kahn, A. (2000). *Kind of Blue: The Making of the Miles Davis Masterpiece*. Da Capo Press

Kasparsen, L. B. , Nørgaard, J. (2015). *Ledelseskrise i konkurrencestaten*. Hans Reitzel

Kemp, P. (1972). *Ungdomsoprørets filosofi.* Stjernebøgernes Kulturbibliotek. Vinten

Kemp, P. (1996), *Tid og fortælling. Introduktion til Paul Ricoeur*. Socialanalytik. Aarhus Universitetsforlag

Kjerulf, S. (2008). *Personlig handlekraft*. Gyldendal Business

Klausen, K. K. (2001). *Skulle det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige*. Børsen

Klausen, K. K. (2002). *Skulle det nu være noget særligt?: Organisation og ledelse i det offentlige*. Børsen

Klausen, K. K. (2003a). *Offentlig organisation, strategi og ledelse*. Syddansk Universitetsforlag

Klausen, K. K. (2009). *Strategisk ledelse. De mange arenaer*. Forfatteren og Syddansk Universitets forlag

Klausen, K. K. (2014a). *Strategisk Ledelse i det offentlige. Fremskrive, forudse, forestille*. Gyldendal Public

Kotter, J. P. (1996). *Leading change.* Harvard Business School Press

Kousholt, B. (2014). *Organisation og mennesker*. Praxis.

Kousholt, B. (2014). *Forandringsledelse og forandringskommunikation*. Praxis

Kreiner, K. (2015). *Ledelse og Troværdighed*. E-bog. Gyldedal.dk

Kroghstrup, H. K. (2017). *Samskabelse og capacity building*. Hans Reitzel

Larsen, H. H., Nielsen, J. O., Ørhstrøm, B. (2014). *HRM i praksis*. 1. udg. Samfundslitteratur.

Lazarus, R. S. (1999): *Stress and Emotion*. Free Association

Lerborg, L. (2013). *Styringsparadigmer I den offentlige sektor*. Jurist- og økonomiforbundets forlag

Lindegaard, E., Rasmussen, M. (2006). *Politikere og embedsmænd. Samspil om ledelse i den offentlige sektor.* Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

Lindholm, M. R., Stokholm, F. (2014). *Kampen om velfærdsstaten (Den danske ledelseskanon, nr. 12) - ledelse af samfundsforandringer*. Gyldendal Business

Lundkvist, M. (2015). *Falkeblik: strategi, ledelseskraft og handlekraft i den offentlige sektor.* Jurist- og økonomiforbundet

Lüscher, L. (2012). *Ledelse gennem paradokset: om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet*. Dansk Psykologisk Forlag

Lyndgaard, D. B., Haslebo, M. L. (2008). *Anerkendende HR og organisationsudvikling: skab mening, handlekraft og bedre resultater*. Dansk Psykologisk Forlag

Majgaard, K. (2017). *Handlekraft i velfærdsledelse.* Hans Reitzel

Mandrup, C. (2009). *Autenticitet. Moderne ledelseskommunikation*. Politikken

McNiff, J. (2013). *Action Research: Principles and Practices*. 3. Udg. Routledge.

McNiff, J., Whitehead, J. (2006). *All You Need to Know About Action Research.* 2. Udg. Sage Publications.

Mead, D., Sinek, S., Docker, P. (2017). Find Your Why. Penguin

Melander, P. (Red.) (2008). *Det fortrængte offentlige lederskab. Offentlig ledelse efter New Public Management*. Jurist- og økonomiforbundet

Molly-Søholm, T., Stegeager, N., Willert, S. (**Red**.) (2012). *Systemisk ledelse. Teori og praksis*. Samfundslitteratur

Moore, M. H. (1997). *Creating Public Value Strategic Management in Government*. Harvard University Press

Murphy, T. (2015a). *Sensemaking. Introduktion til Karl Weick*. Hans Reitzel

Mylund, H. (Red.). *Administration – Faglighed og praksis i administrativt arbejde*. Professionsserien. Akademisk Forlag.

Nielsen, K., Kvale, S. (Red.) (1999). *Mesterlære. Læring som social praksis*. Hans Reitzel.

Nielsen, M. F. (2010). *Positionering. Mellemlederes kommunikative arbejde med at skabe ledelsesrum og ledelsesret. Den kommunikerende organisation*. Samfundslitteratur

Nicolini, D. (2012). *Practice Theory, Work and Organization*. Oxford.

Nisenson, E. (2000). *The making of Kind of blue: Miles Davis and his masterpiece*. St. Martins Press

Olsen, J. S. (2013). *Musisk ledelse. Vejen til et levende arbejdsliv*. KLIM

Pearce, W. B. (2009). *Kommunikation og skabelsen af sociale verdener*. Dansk Psykologisk Forlag

Pedersen, C. (2017). *Om Dømmekraften*. Akademisk Forlag

Peters, T., Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. Harper Business

Pollitt, C., Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform. A Comparative Analysis – New Public Management Governance, and the Neo-Weberian State*. 3. Udg. Oxford University Press

Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon and Schuster.

Rennison, B. W. (2011). *Offentlig ledelse – fra tabu til trend*. 1. udg. Samfundslitteratur.

Rennison, B. W. (2016). *Offentlig ledelse – fra tabu til trend*. Samfundslitteratur.

Ricoeur, P. (1981b). *Hermeneutics and the Human Sciences: Essays on Language, Action and Interpretation.* Cambridge University Press

Schnoor, M. (2009). *Narrativ organisationsudvikling – at forme fælles mening og handling*. Dansk Psykologisk Forlag.

Schön, D. (1987). *Educating the Reflective Practitioner*. Jossey-Bass Publishers

Schultz, M. (1997). Kultur i organisationer - Funktion eller symbol. 1. udg. Handelshøjskolens Forlag

Simon, H. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Macmillan

Simon, H. A. (1997). *Models of Bounded Rationality*. 3. Udg. Empirically Grounded Economic Research. MIT Press.

Sinek, S. (2009). *Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Penguin

Sinek, S. (2017). Leaders eat last. Penguin

Solsø, K., Thorup, P. (2015). *Ledelse i kompleksitet. En introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse*. Dansk Psykologisk Forlag.

Shön, D. A. (2001). *Den reflekterende praktiker. Hvordan professionelle tænker når de arbejder*. 1. udg. Klim.

Stacey, R. D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. Berrett-Koehler Publishers.

Stacey, R. D., Griffn, D., & Shaw, P. (2000). *Complexity and management: Fad or radical challenge to systems thinking*? Routledge.

Stacey, R. D. (2000). Strategic Management and Organisational Dynamics: the challenge of complexity (3rd edition). Pitman 2nd edition

Stacey, R. D. (2011). *Strategic Management and Organisational Dynamics: the challenge of complexity to ways of thinking about organizations*. 6. Udg. Pearson Education

Stacey, R. D. (2010). *Complexity and Organizational Reality: Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*. Routledge

Stacey, R. D. (2011). *Strategic Management and Organizational Dynamics: the challenge of complexity to ways of thinking about organizations*. 6. Udg. Pearson Education

Stacey, R. D. (2012). *The Tools and Techniques of Leadership and Management: Meeting the challenge of complexity*. Routledge

Stagis, N. (2012). *Den autentiske virksomhed: gør indre styrker til fremtidens vækststrategi.* Gyldendal Business

Staugaard, H. J. (2017). *Profession. Skulle det nu være noget særligt?* Samfundslitteratur.

Storch, J., Molly-Søholm, T. (2013). *Ledelsesbaseret coaching.* L&R Business

Stordal, H., & Sørensen, A. S. (2005). *Human Resources - til videregående uddannelse*. 1. udg. Academica.

Svensen, G. T., Svendsen, G. L. H. (2006). *Social kapital. En introduktion*. Hans Reitzels forlag

Svendsen, G. T. (2012). *Tillid. Fra serien Tænkepauser*. Aarhus Universitet

Tanggaard, L., Stadil, C. N. (2012). *I bad med Picasso. Sådan bliver du mere kreativ*. Gyldendal

Tanggaard, L. (2014). *Opfindsomhed*. Gyldendal

Thomsen, J. P. F. (2010). *Politologi, En introduktion*. Hans Reitzel.

Thygesen, N. T., Kampmann, N. E. S. (2013). *Tillid på bundlinjen. Offentlige ledere går nye veje*. Gyldendal Public

Trillingsgaard, A. (2015). *Ledelsesteamet gentænkt. Sådan skaber I kurs, koordinering og commitment*. Dansk Psykologisk forlag

Qvortrup, L. (1998). *Det hyperkomplekse samfund - 14 fortællinger om informationssamfundet.* 2. udgave. Gyldendal

Valentin, S., Thygesen, N. (2017). *Tillid, magt og offentlige ledelsesreformer*. Akademisk forlag

Vestergaard, B. (2013). *Fair proces. Fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger*. Forlaget Fair proces.

Vestergaard, B. (2016). *Byg bro mellem siloerne. Ledelsesprocesser, der skaber sammenhængende borger- og patientforløb*. Specialtrykkeriet A/S

Wahlgren, B., Høyrup, Pedersen, K., Rattleff, P. (2002). *Refleksion og læring. Kompetenceudvikling i arbejdslivet*. Samfundslitteratur

Weick, K. E. (1995a). *Sensemaking in Organizations.* Sage Publications

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. (2001). Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity. Jossey-Bass

Weick, K. E. (2009). *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization* Blackwell.

Willig, R. (2013). *Kritikkens U-vending. En diagnose af forvandlingen fra samfundskritik til selvkritik*. Hans Reitzels Forlag

Qvortrup, M. (2010). *Fogh, Krag, Schlüter og Stauning: Danmarks store statsmænd*. Borgens forlag

Zeitler, U. (2016). *Ny professionalisme*. Akademisk Forlag

Kapitler i bøger

Berg-Sørensen, A., Grøn, C. L., Hansen, H. F. (2016). Offentlig organisation. I Berg-Sørensen, A., Grøn, C. L., Hansen, H. F. (Red.) (2016). *Grundbog i offentlig forvaltning*. (2.udg. 1. 13-48). Hans Reitzels Forlag.

Blom-Hansen, J. (2009). Det kommunale selvstyres stille død. I Blom-Hansen, J. og Elklit, J. Red. (2009). *Perspektiver på politik. Bidrag til samfundsdebatten*. (s. 206-211). Academica

Brinkmann, S., Tanggard, L. (2010). Interviewet: samtalen som forskningsmetode. I Brinkmann, S., Tanggard. L. (2010). *Kvalitative metoder*. (s. 29-55). Hans Reitzel

Czarniawska, B. Joerges, B. (1996). Travel of ideas. I Czarniawska, B. Sevon, G. (Red.) (1996). *Translating Organizational Change*. (s. 13-23). Walter de Gruyter

Dahlgaard, L. G., Johannsen, L. V., Kristiansen, M., Bloch-Poulsen, J. (2014). DIFFERENCES AS A POTENTIAL VEHICLE OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT? Co-researching-on-action. I Kristiansen, M., Bloch-Poulsen, J. Eds. (2014). *Participation and Power in Participatory Research and Action Research*. (s. 199 – 228)

Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (2005). Introduction. The Discipline and Practice of Qualitative Research. I Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. Red. (2005). *Handbook of Qualitative Research*. (s. 1-19)

Dahlgaard, L. G., Johannsen, L. V., Kristiansen, M., Bloch-Poulsen, J. (2014). DIFFERENCES AS A POTENTIAL VEHICLE OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT? Co-researching-on-action. I

Kristiansen, M., Bloch-Poulsen, J. Eds. (2014). *Participation and Power in Participatory Research and Action Research.* (s. 199 – 228)

Davies, B., Harré, R. (1998). Positioning and personhood. I Davies, B., Harré, R. (1998). *Positioning theory: Moral contexts of intentional action* (s. 32-52). Blackwell

Egholm, L. (2014). Hermeneutik. I Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori: perspektiver på organisation og samfund*. (s. 90-104). Hans Reitzel.

Elmholdt, C. W., & Fogsgaard, M. K. (2014). Magt i organisationer - introduktion. I M. Kusk Fogsgaard, & C. Elmholdt (red.). *Magt i organisationer* (s. 9-15). Klim. Moderne Arbejdsliv.

Frimann, S. T., Bager, A. S. (2012). Dialogkonferencer. I G. Duus, M. Husted, K. Kildedal, E. Laursen, & D. Tofteng (red.). *Aktionsforskning: en grundbog*. (s. 193-204). Samfundslitteratur.

Ghin, E. C., Grøn, C. L. H., Kristiansen, M. (2017) Den historiske udvikling i styring og evaluering. I Ghin, E. C., Grøn, C. L. H., Kristiansen, M. (2017). *Styring og Evaluering i den Offentlige Sektor: Et festskrift til Hanne Foss Hansen*. (s. 29-54). Hans Reitzels Forlag.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (s. 105-117). Sage Publications.

Hildebrandt, S. (1997). Træk af den lærende organisation. I Johnsen, E, Hildebrandt, S. (1997). *Ledelse ’97. – Bliv ajourført af 10 danske professorer*. (s. 11-85). Børsen.

Hildebrandt, S. (2011a). Oprydning og nytænkning I velfærdssamfundet: refleksioner og påstande. I Steen, J. J., Munkøe, M. Red. (2011). *Velfærd med et menneskeligt ansigt. Fremtidens styringsparadigmer for den offentlige sektor*. (s. 185-204). Frydenlund.

Højberg, H. (2013). Hermeneutik. I Fuglsang, L., Olsen, P. B., Rasbog, K. (2013). *Videnskabsteori i Samfundsvidenskaberne. På tværs af fagkulturer og paradigmer*. (s. 289-325). Samfundslitteratur.

Kemp, P. (1971). *Nye franske filosoffer 1940 – 1970*. Stjernebøgernes kulturbibliotek. (s. 50-58). Vinten.

Kemp, P. (1973). *IV Sprogfilosofi. I Filosofiske portrætter. Kronikker og Essays 1961 – 1973.* Stjernebøgernes Kulturbibliotek. (s. 116-132). Vinten.

Klausen, K. K. (2003b). Vilkår under forandring. i Thorup. S. (2013*). I fællesskabets tjeneste. 100 års kommunal ledelse*. (s. 13-55). Gyldendal.

Kolb, D. A. (2000). Erfaringslæring – processen of det strukturelle grundlag. I Illeris, K., (2000) *Tekster om læring*. (s. 283-298). Roskilde Universitets Forlag.

Kreiner, K. (2013). Ledelse og troværdighed. Illusioner og realiteter i ledelsen af den moderne kommune. I Thorup. S. (2013). *I fællesskabets tjeneste. 100 års kommunal ledelse.* (s. 93-114). Gyldendal.

Kristiansen, M. B. (2014). Forvaltningspolitisk styringstænkning: Historisk og aktuelt. I Kristiansen, M. G., Hansen, H. F., Grøn, C. H. (2014). *Offentlig Styring – forandringer i krisetider*. 1. udg. Hans Reitzels forlag.

Ladkin, D. (2003). Action Research. I Seal, C., Guba, G., Gubrum, J. F, Silverman, D. (2005). *Qualitative Research Practice*. (s. 478-). Sage Publications

Lerborg, L. (2011). Fire moderniseringsstrategier for den offentlige sektor. I Steen, J. J., Munkøe, M. (Red.) (2011). *Velfærd med et menneskeligt ansigt. Fremtidens styringsparadigmer for den offentlige sektor.* Frydenlund

Lincoln, Y. S., Guba, E. G. (2000). Paradigm controversies, contradictions, and emerging confluences. I Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (Red.) *Handbook of Qualitative Research.* 2. Udg. Thousand Oaks

Madsen, H. (2012) I Ejersbo, N., Petersen, K. (Red.) (2012). En overset succes? De danske amters historie fra 1970 til 2006. Syddansk Universitetsforlag

Mattson, J. (1997). Service management: En holistisk, tværfaglig og kundestyret dagsorden for ledelsen, I Hildebrandt, S., Johnsen, E. (Red.) (1997). *Ledelse ’97 – blive ajourført af 10 danske professorer*. (s. 175-195). Børsen.

Mouritzen, P. E. (2009). Den nationale borger. I Blom-Hansen, J. og Elklit, J. Red. (2009). *Perspektiver på politik. Bidrag til samfundsdebatten*. (s. 80-86). Academica.

Mouritzen, P. E. (2006). Stort er godt. Otte fortællinger om tilblivelsen af de nye kommuner. Syddansk Universitetsforlag. Kap. 1-3

Olsen, J. S. (2013b). Kommune, hva’ så? I Thorup, S. (2012) *I fælleskabets tjeneste. Kommunal Ledelse i 100 år*. Gyldendal Business

Ostrom, E. (2012) Foreword. I Brandsen, T.; Pestoff, V., Verschuere, B. (Red.) (2012). *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*. Routledge.

Pallesen, T. (2009). Økonomiske incitamenter i den offentlige sektor: myter og realiteter. I Blom-Hansen, J. og Elklit, J. Red. (2009). *Perspektiver på politik. Bidrag til samfundsdebatten*. (s. 172-177). Academica.

Pedersen, D. (2012). Offentligt lederskab efter New Public Managament. Status og Udfordringer. I Hall, L., Tabor, S. (2012). *Ledelse af velfærd. Mod, besindighed, retfærdighed.* (s. 27-48). Hans Reitzel.

Petersen, K. (2006). Constructing Nordic Welfare? Nordic Social Political Cooperation 1919 – 1955. I Ed. Christiansen, N. F., Petersen, K., Edling, N., Haave, P. (2006). *The Nordic Model of Welfare. A Historical Re-appraisal*. (s. 67 – 99). Museum Tusculanum Press.

Reason, P., Bradbury, H. (red.) (2001). Editorial. I Reason, P., Bradbury, H. (Red.) (2001). *The Sage Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice.* (Kap 1). Sage Publications.

Ricoeur, P. (1973). Tekstmodellen: Meningsfuld handling forstået som tekst. I Ricoeur, P. (1973). *Filosofiens Kilder*. Udvalg og indledning ved Peter Kemp. (s. 137-174). Stjernebøgernes Kulturbibliotek. Vinten.

Ricoeur, P. (1981a). Essays on Biblical Interpretation. I Ricoeur, P. (Red.) (1981). *Essays on Biblical Interpretation*. (Kap. 4). Fortress Press.

Ricoeur, P. (1992). What Ontology in View? I Ricoeur, P. (1992) *Oneself as Another*. University of Chicago Press.

Ricoeur, P. (1999). Hvad er en tekst? – forklare og forstå. I Gulddal, J., Møller, M. Red. (1999). *Hermeneutik. En antologi om forståelse*. (s. 238-262). Gyldendal.

Ricoeur, P. (2002a). Phenomenology and Hermeneutics. I Blamey, K., Thompson, J. B. (2002). *From Text to Action. Essays in Hermeneutics, II.* (s. 25-52). Studies in Phenomenology & Existential Philosophy.

Ricoeur, P. (2002b). Tid og fortælling. Den trefoldige mimesis. I Hermansen, M., Rendtorff, J. D. (2002). *En hermeneutisk brobygger. Tekster af Paul Ricoeur*. Klim

Schön, D. (2000). Udvikling af ekspertise gennem refleksion-i-handling. I Illeris, K. (Red.) (2000). *Tekster om læring.* (s. 254-269). Roskilde Universitets Forlag.

Schultz, M. (1997). Værdier som konkurrenceparameter: Samspil imellem virksomhedens kultur, identitet og image. I Hildebrandt, S., Johnsen, E. (1997). *Ledelse '97 – bliv ajourført og inspireret af 10 danske professorer.* (s. 119-149). Børsen.

Serrizlew, S. (2009). Geniale styringsinstrumenter i en barsk hverdag: Troværdighedsproblemet i den offentlige sektor. I Blom-Hansen, J. og Elklit, J. Red. (2009). *Perspektiver på politik. Bidrag til samfundsdebatten.* (s. 184-190). Academica.

Strøm, H. (2004). Sådan blev det kommunale danmarkskort til i 1970. Bakka J. F. og Petersen, U. H. (2004). *Hvorhen Danmark? Perspektiver på kommunalreformen*. Nyt fra samfundsvidenskaberne

Svendsen, G. T (2009). Den skandinaviske gåde. I Blom-Hansen, J. og Elklit, J. Red. (2009*). Perspektiver på politik. Bidrag til samfundsdebatten*. (s. 44-49). Academica,

Thygesen, N. T., Vallentin, S., & Raffnsøe, S. (2011). Tillid og magt. I P. Hegedahl, & G. L. H. Svendsen (red.), *Tillid - samfundets fundament: Teorier, tolkninger, cases*. (s. 83-98). Syddansk Universitetsforlag.

Torfing, J. (2013). Offentlig ledelse i et styringsperspektiv. Før, nu og i fremtiden. I Agger, A., Löfgren, K. (Red.) (2013). *Politik og administration.* (s. 195-214). Hans Reitzel.

Vestergaard, B. (2011). Fair proces og ledelse af inkrementel innovation: mod et strategisk procesdesign. i Molly-Søholm (2011). *Systemisk ledelse: teori og praksis*. Samfundslitteratur

Weick, K. E. (2015). Syv karakteristika ved sensemaking. I Murphy, T. (2015). *Sensemaking. En Introduktion til Weick*. Hans Reitzel.

Tidsskrift artikler

Abrahamson, P. (2008). Den skandinaviske velfærdsmodel i historisk og sociologisk belysning: Ideal, eksportartikel eller unik? Review artikel. *Dansk Sociologi. 1*(19)

Alvesson, M., Kärreman, D. (2007). Constructing Mystery: Empirical Matters in Theory Development. *Academy of Management Review, 32*, 1265-1281

Argote, L. (2011). "Organizational learning research: Past, present and future. *Management Learning. 42*(4). 439–446

Argyris, C. and Schön, D.A. (1997), Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, *Reis*. 77/78. 345-348

Astley, G. W., van der Ven, A. H. (1983). Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*. *28*(2). S 245-273

Bargal, D. (2006). Personal and intellectual influences leading to Lewin’s paradigm of action research. *Action Research. 4*(4), 367-388

Barrett, F. J., Peplowski, K. (1998). Minimal Structures Within a Song: An Analysis of “All of Me”. *Organizational Science, 9*(5), 558 – 560

Barrett, F. J. (1998). Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations. Implications for Organizational Learning. *Organizational Science, 9*(5), 605-622

Barrett, F.J., Bernstein, E.S. (2011). Strategic change and the jazz mindset: exploring practices that enhance dynamic capabilities for organizational improvisation. Research in Organizational Change and Development. *Emerald Publishing Group. 19*, 55-90

Barrett, F. J., Powley, E. H., Pearce, B. (2011). Hermeneutic philosophy and organizational theory. *Philosophy and Organization Theory Research in the Sociology of Organizations, 32*, 181-213

Benner, P. (2004). Using the Dreyfus Model of Skill Acquisition to Describe and Interpret Skill Acquisition and Clinical Judgment in Nursing Practice and Education. *Bulletin of Science, Technology & Society. 24* (3), June 2004, 188-199

Brinkmann, S. (2014b). Doing Without Data. *Qualitative Inquiry, 20*(6), 720-725

Cassell, C., Johnson, P. (2006). Action research: Explaining the Diversity. *Human Relations, 59*(6), 783-814

Cook, T. (2009) The purpose of mess in action research: building rigour though a messy turn. Educational *Action Research. 17*(2), 227-291.

Czarniawska, B. (2005). Karl Weick: Concepts, style and reflection. *Sociological Review. 53*. 267-278

Danielsen, O. (1993). Har brødrene Dreyfus en model for læring? *Dansk Pædagogisk Tidsskrift. 2*. 59-60.

Davies, B., Harré, R. (1990). Positioning: The discursive production of selves. *Journal for the theory of social behaviour 20*(1), 43-63

Dick, B. (2004). Action Research Litterature. Themes and Trends. *Action Research, 2*(4), 425 - 444

DiMaggio, P. J., Powell, W.W. (1983). The Iron cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review. 48*(2). 147-160

Dirckinck-Holmfeld, L., Remmen, A. (1993). Forståelse og forandring i læreprocesser. *Dansk Pædagogisk Tidsskrift.2.* 69-79.

Dixon, N. (2017). Learning together and working apart: routines for organizational learning in virtual teams. *The Learning Organization. 24*(3). 138–149

Dreyer, P. S., & Pedersen, B. D. (2010). Distancering i Ricoeurs fortolkningsteori: fortællinger i et studie af det levede liv med kronisk sygdom og hjemmerespirator. *Tidsskrift for Sygeplejeforskning, 26*(2/3), 60-68.

Dreyfus, S. (2004). The Five-Stage Model of Adult Skill Acquisition. *Bulletin of science, technology and society. 24*. 177-181

Easterby-Smith, M., Crossan, M., Nicolini, D. (2000). Organisational learning: Debates Past, Present and Future. *Journal of Management Studies. 37*(6). 783-796

Eikeland, O., Nicolini, D. (2011). Introduction. Turning Practically: broadening the horizon. *Journal of Organizational Change Management. 24*(2). 164-174

Elmholdt, C., Birk, C. H., Børgesen, K. (2015). Performance management i en krisetid. *Tidsskrift for Arbejdsliv. 17*(3). 63-75

Field, A. (2014). Understanding the Dreyfus model of skill acquisition to improve ultrasound training for obstetrics and gynaecology trainees. *Ultrasound. 22*. 118–122

Flyvbjerg, B; Dreyfus, S., Dreyfus, H. L. (1992). Opretholdelse af ikke-rationaliserede praksisser. *Philosophia. 21*(1/2). s. 99-120

Flyvbjerg, B. (1993). Sokrates brød sig ikke om case-metoden – hvorfor skulle du så? *Dansk Pædagogisk Tidsskrift. 2*. 61-68.

Greve, C. (2004). Nye udfordringer til offentlige topledere interview med professor Donald F. Kettl fra USA. *Administrativ Debat. 3*. 1-3

Grynderup, M. B., Mors, O., Hansen, Å. M., Andersen, J. H., Bonde, J. P., Kærgaard, A., Kærlev, L. Mikkelsen, S., Rugulies, R., Thomsen, J. F., Kolstad H. A. (2012). A two-year follow-up study of risk of depression according to work-unit measures of psychological demands and decision latitude. Scandinavial *Journal of Work Environmental Health; 38*(6), 527-536

Grynderup, M. B., Mors, O, Bonde, J. P., Kærgaard, A., Kærlev, L., Rugulies, R, Kolstad H. A., Andersen, J. H. (2013). Work-unit measures of organisational justice and risk of depression - A 2-year cohort study. *Occupational and Environmental Medicine. 70*(6), 380-5

Gustavsen, B. (2007). Research Responses to Practical Challenges: What Can Action Research Contribute? *International Journal of Action Research, 3*, 93-111

Hansen, H., Lind, J., Møller, I., H. (2005). Regeringens beskæftigelsespolitik – en økonomisk-politisk kommentar til Flere i Arbejde. *Tidsskrift for Arbejdsliv, 7*(2), 58- 71

Hammer, S., Høpner. J., (2018). En fortælling om strategi, landkort, Rasmus Klump og Jazz. Erhvervspsykologi. Nr. 2.

Harré, R., van Langenhove, L. (1992). Varieties of positioning. *Journal for the Theory of Social Behaviour. 20*. 393-407

Harré, R., Langenhove, L. V. (1991). Varieties of positioning. *Journal for the theory of social behavior. 21*(4), 393-407

Harré, R., Moghaddam, F. M., Cairnie, T. P., Rothbart, D., Sabat, S. R. (2009). Recent advances in positioning theory. *Theory & Psychology 19*(1), 5-31

Henrichsen, C. (2013). Kommunalreformer i Danmark. *Nordisk Administrativt Tidsskrift. 90*(1). 5-22

Heron, J., Reason, P. (1997). A Participatory Inquiry Paradigm. *Qualitative Inquiry. 3*(3), 274-294

Hornstrup, C. (2014). Relationel ledelse i praksis: tværfaglig ledelse i første linje. *Relationel praksis online. 5*(1).

Jakobsen, M. L. F. (2009). Bureaukratisering. *Politica 41*(2), 135-49

James, W. (1904). The Pragmatic Method. *Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods. 1*(25), 673 – 687.

James, W. (1905). How Two Minds Can Know One Thing. *Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods, 2*(7), 176-181

James, W. (1908). The Pragmatist Account of Truth and Its Misunderstandings. *The Philosophical Review. 17*(1). 1-17

Jensen, L. D. (1989). Denmark and the Marshall Plan, 1947-48: The Decision to Participate. *Scandinavian Journal of History. 14*(1), 57-83

Johnsen, E. (1960). Virksomhedsledelse. *Ledelse og Erhvervsøkonomi/Handelsvidenskabeligt Tidsskrift/Erhvervsøkonomisk Tidsskrift. 24.*

Johnsen, E. (1984). Ledelseslærens rødder. *Ledelse & Erhvervsøkonomi. 48*(1). 65-84

Johnsen, E. (2001a). Ledelsescertificering. Johnsens Klumme. *Ledelse og erhvervsøkonomi. 2*. 123-4

Johnsen, E. (2001b). Når landkortet ændrer landskabet. Johnsens Klumme. *Ledelse & organisationsøkonomi. 3*. 181-2

Johnsen, E. (2002). Ledelse – en definitorisk note. Johnsens klumme. *Ledelse og erhvervsøkonomi. 66*(4).

Johnsen, E. (2004). Hvordan lære folk at lede? Johnsens klumme. *Ledelse og erhvervsøkonomi 3*. 237-9

Johnsen, E. (2005). Organisering og lederi. Johnsens klumme. *Ledelse og erhvervsøkonomi. 69*(1). 54-5

Johnsen, E. (2007). Offentlig ledelse. Johnsens klumme. *Ledelse og erhvervsøkonomi. 2*. 117-8

Johnsen, E. (2008). Management by intuition. Johnsens klumme. *Ledelse og erhvervsøkonomi. 1*. 53-4

Jørgensen, P.S. (2009). Individ og fællesskab – i lys af moderniseringen. I Boelt, V. Red. (2009). Individ og fællesskab. *Tidsskriftet Kvan, 85*. 7-18

Jørgensen, T. B., Vrangbæk, K. (2013). Den gode forvaltning? - På basis af hvilke værdier? *Nordisk Administrativt Tidsskrift, 3*(90), 115-134

Kettl, D. F. (1997). The Global Revolution in Public Management: Driving Themes, Missing Links. *Journal of Policy Analysis and Management. 16*(3), 446-462

Klausen, K. K. (2010). Koncernledelse i det offentlige – nu også i kommunerne? *Ledelse og Erhvervsøkonomi, 2*, 7 – 24

Kristiansen, M., Bloch-Poulsen, J. (2013). Editorial. *International Journal of Action Research, 9*(1), 5-15

Ladkin, D. (2005). ‘The enigma of subjectivity’ How might phenomenology help action researchers negotiate the relationship between ‘self’, ‘other’ and ‘truth’? *Action Research. 3*(1), 108-126

Larsen, P. (2012). Relationel strategisk ledelse (RSL). *Det postmoderne lederliv online. 1.*

Laursen, E. (1993). Den geniale fusker –Dreyfus & Dreyfus om eksperters kompetenceudvikling. *Dansk Pædagogisk Tidsskrift. 2*. 91-97.

Lerborg, L. (2010). Dialog om ledelse i den offentlige sektor. *Økonomistyring & Informatik, 25*(6), 499-566

Levin, M. (2003) Action research and the research community. *Concepts and Transformation. 8*(3)

Levin, M. (2012). Academic Integrity in Action Research. *Action Research, 10*(2), 133-149

Lewin, K., Lippitt, R. (1938). An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Prelimenary Note. *Sociometry. 1*. 292-300

Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues, 2*(4), 34-46

Lincoln, Y. S. (1995). Emerging Criteria for Quality in Qualitative and Interpretative Research. *Qualitative Inquiry. 1*(3),275-289

Lyon, L. J. (2015). Development of teaching expertise viewed through the Dreyfus model of skill acquisition. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning. 15*(1). 88 – 105

Majgaard, K. (2014). På vej mod et nyt sprog for offentlig værdiskabelse. Økonomistyring og Informatik, 5(29), 473 – 492

March, J. G, Olsen, J. P. (2009). The logic of appropriateness. ARENA Working Papers 04/09. *Centre for European Studies. University of Oslo.* 1-28.

Melander, P. (2010). Kampen om at finde det sande ledelseskoncept – om at opsøge fremtidens lederskab i en jungle af virkeligheder og muligheder. Fokus og Forum. *Økonomistyring & Informatik. 25*(6). 467-471.

Melander, P. (2014a). På Sporet af det umuliges mulighed – om at puste nyt liv i et overstyret samfund. *Økonomistyring og Informatik. 29*(4). 353 – 359

Melander, P. (2014b). Når åndsløshed og manglen på kreativitet og refleksionsevne bliver kritisk for et samfunds overlevelse. *Økonomistyring og Informatik. 29*(5). 437- 441

Melander, P. (2014c). Når samfundets magthavere og forvaltningsmæssige elite ikke vil forholde sig seriøst til lederskabsforskningens veldokumenterede samfundskritik, ledelsesudfordringer og sociale konsekvenser. *Økonomistyring og Informatik. 29*(6). 525-530

Mauborgne, R., Kim, C. (1998). Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal. 19*(4). 323-338

McNiff, J. (2007). Learning and teaching in action. *Health Information and Libraries Journal, 24*, 222-226

Mellemvik, F. (1993). Styringsproblemer i den offentlige og private sektor. *Ledelse i dag. 11*. 39 – 50

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. *Free Press.* S. 33–35

Nicolini, D. (1999). Comparing Methods for Mapping Organizational Cognition. *Organizational Studies. 2*(5). 833-860

Nicolini, D. (2009). Zooming In and Out: Studying Practices by Switching Theoretical Lenses and Trailing Connections. *Organizational Studies. 30*(12). 1391-1418

Nielsen, S. (2006). Marshall-planen og dens betydning for dansk økonomi. Foredrag i Nationaløkonomisk Forening d. 8. December 1948. *Tidsskrift.dk.* 176-190

Olsen, J. B. (1993). Intuitionens og kreativitetens rolle i problemorienteret projektarbejde. *Dansk Pædagogisk Tidsskrift. 2.* 80-90

Pedersen, D. (2005). Opgiv tanken om den suveræne offentlige leder. *Ledelse i dag, 60*, 76-80

Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S. (2009). The development of the psychosocial work environment in Denmark from 1997 to 2005. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health. 35*(4), 284-293

Peña, A. (2010). The Dreyfus model of clinical problem-solving skills acquisition: a critical perspective. *Medical Education Online. 15*. 1-11

Peplowski, K. (1998). The Process of Improvisation. *Organizational Science. 9*(5). 560 – 561

Piercey, R. (2007). What is a Post-Hegelian Kantian? The case of Paul Ricoeur. *Philosophy Today. 51*(1). 26-38

Powell, W. W (2007). The New Institutionalism. To appear in The International Encyclopedia of *Organization Studies Sage Publishers.* 20.5.2015 på http://web.stanford.edu/group/song/papers/NewInstitutionalism.pdf

Pålshaugen, Ø. (2007). On the Diversity of Action Research. *International Journal of Action Research*. *3*. 9-14

Raffnsøe, S., Gudmand-Høyer, M., T. (2004). Michel Foucaults historiske dispositivanalyse. Working Paper. *CBS*

Rasmussen, T., N. (2004). Et er teori – et andet er praksis. *Kvan. 70*. 7-15

Reason, P. (1999). Integrating Action and Reflection Through Co-operative Inquiry. Management Learning. *Sage Publications. 3*(2). 207 – 226

Reason, P. (2006). Choice and Quality in Action Research. *Journal of Management Inquiry. 15*. 187-202

Reason, P., Wicks, P. G. (2009). Initiating action research. Challenges and paradoxes of opening communicative space. *Action Research. 9*(3). 243-262

Rennison, B. (2000). Offentlig ledelse? – en fortælling om fortællingen om New Public Management og et alternativt studie på vej. MPP working paper no 1/2000. *Department of Management, Politics and Philosophy CBS*

Ricoeur, P. (1973b). The Hermeneutical Function of Distanciation. *Philosophy Today.17*. 129 - 141

Ricoeur, P. (1987). Den fortalte tid. *Slagmark 10*. 124-142

Rorty, R. (1980). Pragmatism, Relativism, and Irrationalism. *Proceedings and Addresses of the American Philosophical Association. 53*(6). 717 – 738

Saugstad, T. (2000). Teaching between skill and pilosophy y a philosopher of skills. S. 107-116. Nordisk Pedagogik. *Journal of Nordic Educational Research. 20*(2). *NFPF Scandinavian University Press*

Suddaby, R., Seidl, D., Lê, J. K. (2013). Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. *Strategic Organization 11*(3). 329–344

Svennevig, J. (2001). Abduction as a methodological approach to the study of spoken interaction. *Norskrift. 103*. 1–22

Sörensen, J. S. (2015). Politikernes forræderi mod folket. *Information Kronik.* 16-17

Thelen, K. (1999). Historical Institutionalism in comparative politics. *Annual Review Political Science. 2*. 369-404.

Thelen, K. (2009). Institutional Change in Advanced Political Economies. First annual lecture of the BJIR. *British Journal of Industrial Relations. 47*(3). 471-498

Thyssen, O. (2013). Ledelse, bureaukrati og demokrati. Kommentar til Klaus Majgaard ved SLIP konference. CBS. d. 15. Jan 2013. 3 – 7

Tschaepe, M. (2014). Guessing and Abduction. *Transactions of the Charles S. Pierce Society. 50*(1). 115-138

Tønnesvang, J. (2004). Der er intet så praktisk som en god teori. *Kvan. 70*. 40-60

Van Langenhove, L., Harré, R. (1994). Cultural stereotypes and positioning theory. *Journal for the Theory of Social Behaviour. 24*(4). 359-372

Vestergaard, B. (2012a). Ledelse af upopulære og hverdagens innovation med fair proces. *Det Danske Ledelsesakademi*. 1-20.

Wackerhausen, S. (1997). Apprenticeship, experts and intuition. An interview with Hubert and Stuart Dreyfus, Department of Philosophy, University of California Berkeley. Nordisk Pedagogik. *Journal of Nordic Educational Research. 17*(3). 204-207.

Weick, K. E. (1974). Amendments to Organizational Theorizing. *The Academy of Management Journal.17*(3). 487 – 502

Weick, K. E. (1989a). Organized Improvisation: 20 years of Organizing. *Communication Studies. 40*(4). 241-248

Weick, K. E. (1989b). Theory Construction as Disciplined Imagination. *The Academy of Management Review. 14*(4). 516 – 531

Weick, K. E. (1995b). What theory is Not, Theorizing Is. *Administrative Science Quarterly. 40*(3). 385-390

Weick, K. E. (1998). Introductory Essay: Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. *Organization Science. 9*(5) Special Issue: Jazz Improvisation of Organizing. 543-555.

Weick, K. E., Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review Psychology.50*. 361-86

Weick, K. E. (1999). Conclusion. Theory Construction as Disciplined Reflexivity: Tradeoffs in the 90’s. *The Academy of Management Review. 24*(4). 797-806

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfullness and the Quality of Organizational Attention. *Organizational Science. 17*(4). 514-524)

Weick, K., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science. 16*(4). 409-421

Webartikler

AC (2014). *Ny undersøgelse skal kortlægge 80.000 akademikeres psykiske arbejdsmiljø.* Akademikerne.dk. 27.11.2015 på: http://www.ac.dk/politik/arbejdsliv/ny-undersoegelse-skal-kortlaegge-80000-akademikeres-psykiske-arbejdsmiljoe.aspx

AC (2015a). *Dårligt psykisk arbejdsmiljø koster 10 mia. kr*. Akademikerne.dk. 27.11.2015 på: http://www.ac.dk/politik/arbejdsliv/daarligt-psykisk-arbejdsmiljoe- koster-10-mia-kr.aspx

AC (2015b). *Stress. Akademikeres psykiske arbejdsmiljø 2015.* Akademikerne.dk. 27.11.2015 på: http://www.ac.dk/media/497136/stressrapporten-af-260032015- endelig.pdf

Agertoft, C. (2016). *Offentligt ansatte fylder stressklinikkerne*. Ugebrevet A4. 18.1.2016 på: http://www.ugebreveta4.dk/offentligt-ansatte-fylder- stressklinikkerne_20341.aspx

Allentoft, N (2012). *Historisk opråb fra forskere*. Ledelse. Mediehuset DenOffentlige.dk. http://www.denoffentlige.dk/nyheder/historisk-oprab-fra-forskere

Allentoft, N. (2014). *Tillid for 30 øre per offentligt ansat*. DenOffentlige.dk. 12.2.15 på: http://www.denoffentlige.dk/tillid-30-oere-offentligt-ansat

Allentoft, N. (2013). *30-års krise i det offentlige bureaukrati*. DenOffentlige.dk. 12.2.15 på: http://denoffentlige.dk/30-aars-krise-i-det-offentlige-bureaukrati

Arre, M. (2013a). *Chefen - et skidt forbillede.* Djøf bladet.12.6.2013 på: http://www.djoefbladet.dk/blad/2013/01/chefen-et-skidt-forbillede.aspx

Arre, M. (2013b). *Stort dyk i offentligt ansattes jobtryghed.* Djøf. 19.12.2014 på: http://www.djoef.dk/blade/defacto/udgivelser/2013/nummer-4/stort-dyk-i-offentligt-ansattesjobtryghed.aspx

Baes-Jørgensen, J. (2010). *Kommunalt ansatte i en højere sags tjeneste.* KL Momentum. 04.04.2013 på: http://www.kl.dk/Momentum/momentum2010-1-5- id67501/

Baumann, A. (2014). *Offentlig nulfejlskultur er en myte*. Mandag morgen. 27.9.2015 på: https://www.mm.dk/offentlig-nulfejlskultur-er-myte

Bentzen, T. Ø. (2017). *Sådan går vi fra ambition til praksis med tillidsbaseret styring*. Denoffentlige.dk http://www.denoffentlige.dk/saadan-gaar-vi-fra-ambition-til-praksis-med-tillidsbaseret-styring

Birkelund, A, Kongensgaard, K. (2013). *Udkantsdanmark flytter rundt*. Dansk Erhverv. Dansk Erhvervs Avis. 12.12.14 på: http://www.danskerhverv.dk/publikationer/dansk-erhverv-publikationer/Dansk- Erhvervsavis/Documents/DE.Avis.2013/de.avis.10.pdf

Birch, J. C. (2005). *Kodeks for topledelse og reformen går hånd i hånd*. Kronik. Danske Kommuner. 16.

Bræmer, M. (2015). *Stress-ekspert: Man skal nærmest være elitesoldat for at være ansat i det offentlige i dag*. A4. 18.1.2016 på: http://www.ugebreveta4.dk/man-skal- jo-naermest-vaere-elitesoldat-for-at-vaerea_20297.aspx

Buch, R. (2011). *ØP: Et andet perspektiv på kommunedanmark*. Nyhedsmagasinet Danske Kommuner. 23.

Buch-Hansen,E. (2009). *Fordomme om offentlig ledelse kommer til kort*. Væksthus for ledelse. 15.5. 2014 på: http://www.lederweb.dk/Dig-Selv/Lederrollen/Artikel/80269/Fordomme-om-offentlig-ledelsekommer-til-kort

Buch, R. (2016). *Udgifter til flygtninge eksploderet: Tjek din kommune her.* TV2 udsendelse med tekst og interview med Roger Buch. 12.1.2016 på: http://nyheder.tv2.dk/samfund/2015-12-20-udgiftertilflygtninge-eksploderet-tjek-din-kommune-her

Bünger, T.H. (2013). *Nulfejlskultur sløver sektor*. Avisen. Børsen. 27.9.2015 på: http://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/51786/artikel.html

Bøgelund, E. (2011). *Prisen for strukturreformens jobfest betales nu*. Djøfbladet. 14.4.2015 på: http://www.djoefbladet.dk/blad/2011/07/nyheder/prisen-for- strukturreformens-jobfest-betales-nu.aspx

CFL (2012): *Involvering af medarbejderne er med til at skabe den ønskede forandring.* Ledelsesbog om forandringsledelse i det offentlige. Center for Ledelse. http://www.cfl.dk/artikler/strategi/involvering-afmedarbejderne-er-med-til-at-skabe-den-oenskede-forandring

Ciric, O. (2011). *EU's betydning på miljø- og klimaområdet.* KL. 20.1.2016 på: http://www.kl.dk/eu/EUs-betydning-for-kommunernes-arbejde-pa-miljo--og- klimaomradet-id94567/

Christensen, J. G. (2009). *Professionerne må lave en "new deal" med politikerne*. Socialpædagogen. 12.5.2014 på: http://www.socialpaedagogen.dk/da/Arkiv/2009/062009/Lederlandskonference%20Professionerne%20m%20lave%20en%20new%20deal%20med%20politikerne.aspx?lg=print

Christoffersen, S. B. (2017). *KL kvitterer for ny data og viden om ledelse.* KL Momentum. http://www.kl.dk/ledelse/KL-kvitterer-for-ny-data-og-viden-om-ledelse-id229146/

DenOffentlige.dk (2013). *Nulfejlskultur star i vejen for effektiv digitalisering.* DenOffentlige.dk. 27.9.2015 på: http://www.denoffentligesektor.dk/aktorhistorier/nulfejlskultur-star-i-vejen-effektivdigitalisering

Debat. 28.11.2015 på: http://politiken.dk/debat/analyse/ECE1205467/hvem-vilvaere-offentligt-ansat/

Djøf (2007). *Kvalitetsreformen – Kommunal og regionale DJØF-chefer vil afskaffe nulfejlskultur. Politikere må acceptere, at der ind imellem begås fejl, når der udvikles noget nyt*. DJØF. 27.9.2015 på: https://www.djoef.dk/Undersoegelser/Ansaettelsesvilkaar/Ledelse/~/media/Documents/Djoef/N/Nulfejlskulturidetoffentlige.ashx

Dybvad, K. (2005). *Karsten Dybvads tale på Forum for Offentlig Topledelses konference den 10. Maj 2005.* Forum for Offentlig Topledelse. 17.3.2015 på: http://www.publicgovernance.dk/docs/0505261147.pdf

Finansministeriet (1983). *Redegørelse til folketinget om regeringens program for modernisering af den offentlige sektor*. Finansministeriet. I DenOffentlige.dk. Historisk: Regeringens Moderniseringsprogram fra 1983. 12.2.15 på: http://www.denoffentlige.dk/aktorhistorier/historiskregeringensmoderniseringsprogram-fra-1983

Finansministeriet (2001). *Ledelse på dagsordenen*. Finansministeriet. 1.5.2015 på. file:///Users/cva/Downloads/Ledelse%20paa%20dagsordenen%20perspektiver%20paa%20bedre%20ledelse%20i%20den%20offentlige%20sektor.pdf

Finansministeriet (2005). *Fremtidens velfærd – vores valg.* Velfærdskommissionen. Finansministeriet. 12.2.15 på: http://www.fm.dk/db/filarkiv/18668/Opl_g_Fremtidens_velf_rd_vores_valg.pdf

Finansministeriet (2015). *Regeringen og KL er d.d. blevet enige om en opfølgning på forhandlingsresultatet fra juli 2015*. Finansministeriet. 8.12.2015 på:

http://www.fm.dk/nyheder/pressemeddelelser/2015/09/opfoelgningforhandlingsresultatet-juli-2015

Finansministeriet 15.3.2017 (2017). *Kommissorium for ledelseskommissionen.* Finansministeriet. https://www.regeringen.dk/media/3214/kommissorium_ledelseskommissionen-1.pdf

Flensborg, L. (2015). *Opgøret med performance management er i fuld gang. Hvad nu?* Børsen ledelse. http://ledelse.borsen.dk/artikel/1/310929/opgoeret_med_performance_management_er_i_fuld_gang_hvad_nu.html set d. 29.1.2018

Forsknings- og Innovationsstyrelsen (2012). *Strategi for innovation i den offentlige sektor*. Ministeriet for videnskab, teknologi og udvikling. http://www.ft.dk/samling/20081/almdel/uvt/bilag/45/610521.pdf

FOA (2011). *Nye ledelsesveje i den offentlige velfærd et spørgsmål om tillid. 5 indlæg om offentlig ledelse – Dokumentation fra seminar*. Onsdag d. 2. November 2011. Kl. 13.30-17.00. Borup Højskole. FOA. 12.2.15 på: http://www.foa.dk/Forbund/FOALeder/Kalender-Leder-Generel/Materialer-fra-arrangementer/Seminar-Nyeledelsesveje

FOT Forum for Offentlig Topledelse (2005). *Kodeks for god offentlig topledelse.* Forum for Offentlig Topledelse. 17.3.2015 på: http://www.publicgovernance.dk/?siteid=635&menu_start=635

Frandsen, C. G. (2013). *Velfærdspolitik: hvad er konkurrencestaten?* Ræson. 18.3.2015 på: http://raeson.dk/2013/hvaderkonkurrencestaten

Frederiksen, M., Thomsen, M. G., Holck, H., Simonsen, K., Pedersen, L. V., Jensen, C., Christensen, P., Hygum, E., Binderup, L., Wang, C. (2014). *Fællesskabet er det særlige ved Danmark.* Kronik. Debat. Berlingske. 29.4.14 på: http://www.b.dk/kronikker/faellesskabet-er-det-saerlige-ved-danmark

Fremfærd (2014a). *Hvad er kerneopgaven?* PersonaleWeb.dk. 19.12.14 på: http://www.personaleweb.dk/hvad-er-kerneopgaven

Frich, K. B. (2012). *Regler og cirkulærer vokser årligt seks kilometer.* 12.5.2014 på

http://www.ugebreveta4.dk/regler-og-cirkulaerer-vokser-aarligt-sekskilometer_14270.aspx

FTF (2007). *Under halvdelen af de offentlige ledere har en diplomuddannelse.* FTF. 22.9.14 på: http://www.ftf.dk/magasinet-resonans/nummer/artikel/under-halvdelenaf-de-offentlige-ledere-har-en-diplomuddannelse-2/

FTF (2014). *Ytringsfrihed er vigtig for tillidsreform*. DenOffentlige.dk. 12.2.15 på:

http://www.denoffentlige.dk/ytringsfrihed-vigtig-tillidsreform

Gjørup, J., Hjortdal, H., Jensen, T., Lerborg, L., Nielsen, C., Refslund, N., Suppli, J., Winkel, J. S. (2007). *Tilgiv os – vi vidste ikke, hvad vi gjorde*. 12.2.2014 på:

http://www.cbs.dk/files/cbs.dk/tilgiv_os_-_vi_vidste_ikke_hvad_vi_gjorde.pdf

Greve, C. (2012a). *NPM eller/og NPG - Hvad kan de bruges til*? Væksthus for ledelse. 16.3.2015 på:

http://www.lederweb.dk/Strategi/Organisationsudvikling/Artikel/100867/Carste-Greve

Greve, C. (2016). *Verdens mest effektive offentlige sektor findes i Danmark – tjek det selv. Carsten Greve on public management and governance research*. 25.1.2016 på: http://blog.cbs.dk/carstengreve/?p=57

Grelle, H. (2009). *Socialdemokratiet og Danmarks grundlove*. Arbejdermuseet & Arbejderbevægelsens Bibliotek og Arkiv. 12.3.2015 på: http://www.arbejdermuseet.dk/index.php?option=com_content&view=article&id=129:socialdemokratiet-og-danmarks-grundlove&catid=73:om-emner-ogpersoner&Itemid=13#1939

Grøn, R. T., Elmholdt, C. (2017). *Ledelse af ledergrupper – en særlig ledelsesdisciplin*. HR guiden 2017

Guldagger, M. & Hoyer, S. B. (2014) *Danskerne vil ikke overtage plejeopgaver*. Politikken, 11.9.14 på: http://politiken.dk/forbrugogliv/sundhedogmotion/sygdom/ECE2357582/danskerevil-ikke-overtage-plejeopgaver/

Hagedorn-Rasmussen, P. (2006). *Nye ledelsesformer, stress og det hele liv – risici og muligheder*. FTF, 8.12.2015 på: http://www.ftf.dk/fileadmin/multimedia/ledere/FTF_ledelse_og_stress_250406.pdf

Hansen, M. L. (2013). *Sammenligning af reformer under Fogh, Løkke og Thorning.* CEPOS. 8.5.2014 på: https://www.cepos.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/201312/Notat_Sammenligning_af_reformer_under_Fogh__Loekke_og_Thorning_18dec13b.pdf

Hasle, P. et al. (2014). *Videngrundlag om kerneopgaven i den kommunale sektor.* Fremfærd. 17.12.14 på: http://fremfaerd.dk/sites/default/files/fremfaerdvidensgrundlag-15.10.14_0.pdf

Hildebrandt, S. (2011b). *Oprydning og innovation. Bæredygtig ledelse.* Steen Hildebrandt blog. 8.12.2015 på: http://www.steenhildebrandt.dk/2011/01/oprydningog-innovation/

Hildebrandt, S. (2014). *Bæredygtighed og Resiliens*. Blog. Ugebrevet Ledelse Mandag. 10.4.14 på: http://www.steenhildebrandt.dk/2014/01/baeredygtighed-ogresiliens/

Holten, A. (2017). *Forsker: Der findes ikke én "god" leder*. Altinget. https://www.altinget.dk/arbejdsmarked/artikel/professor-der-findes-ikke-en-god-leder, set d. 11.1.2018

Højbjerg, M. (2014). *Vi er på vej mod et dement samfund.* Politikken Debat.

7.12.2015 på: http://politiken.dk/debat/ECE2414826/vi-er-paa-vej-mod-et-dementsamfund/

Hyllegaard, M. (2014). *Mere menneske, mindre system.* Mandag Morgen. 11. 9. 14på: https://www.mm.dk/blog/menneske-mindre-system

Ibsen, M. B. (2002). *Slip den offentlige leder fri.* Magasinet Lederne. 8.4.14 på: http://www.lederne.dk/magasinet/magasiner/2002/Nr+11+november+2002/Slip+den+offentlige+leder+fri.htm?wbc_purpose=Basic27

Information (2011). *Varme hænder forsvinder i kommunerne*. Information Telegram.

19.12.14 på: http://www.information.dk/telegram/258612

I&S: Indenrigs. Og Sundhedsministeriet (2005). *Kommunalreformen – kort fortalt*. Indenrigs- og Sundhedsministeriet

Jakobsen, R. G. (2018a). *Regeringen leverer ikke lovede regelforenklinger til kommunerne*. KL Momentum. http://www.kl.dk/Momentum/Regeringen-leverer-ikke-lovede-regelforenklinger-til-kommunerne-id234851/?n=0

Jakobsen, R. G. (2018b). *Kommuner overtager sygehusopgaver men mangler klare rammer*. KL Momentum. http://www.kl.dk/Momentum/Kommuner-overtager-sygehusopgaver-men-mangler-klare-rammer-id234861/

Jensen, A., F. (2004). *Diskursiv og dispositiv.* Filosoffen blog. http://www.filosoffen.dk/dialog/filosoffens-brevkasse/diskursiv-og-dispositiv/ set d. 2.3.2014

Jonasen, V. (2009). *Dansk socialpolitik 1708 - 2008.* Viggojonasen.dk. 13.3.2015 på: http://www.viggojonasen.dk/eksempel-side

Jonasen, V. (2013). *Kommunestyre i Danmark 1803 – 2013. Fra centralisme over decentralisering til centralisme*. Viggojonasen.dk. 13.3.2015 på: http://www.viggojonasen.dk/wp-content/uploads/2013/12/NY-KOMMUNESTYREI-DANMARK-1803-2013-Viggo-Jonasen.pdf

Jørgensen, O. Red. (2010). *Ledelse er også en holdsport.* Væksthus for ledelse, 8.12.2015 på. http://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id_41777/scope_0/ImageVaultHandler.aspx

Jørgensen, K. S., Bergh, S. S. (2011). *Hvem vil være offentligt ansat?* Politikken.

Jørgensen, J. (2012). *Danskerne elsker deres job.* Kommunernes Landsforening, 10.4.14 på: http://www.kl.dk/Momentum/Danskerne-elsker-deres-job-id113459/

Jørgensen, P. S. (2014). *Sammenhængskraft er velfærd – og det økonomiske grundlag for den.* Myrhus.dk. 29.04.14 på: http://www.myrhus.dk/ArktikLitt/velfaerdSammenaengskraft.htm

Kamil, C. (2009). *Ledermangel kan forny den offentlige sektor*. Mandag morgen, 2.

Klausen, K. K. (2014b). *Det store billede af modernisering og reformer*. PPT.

http://brsyddanmark.dk/~/media/AmsRegionSite/SydDanmark/Arrangementer/2014/JCStrategiseminarmarts2014/Styring%20i%20den%20offentlige%20sektor%20%20Kurt%20Klaudi%20Klausen%20pdf.ashx , set 25.4.14

Kirkeby, O. F. (2004). Prolog. I Aaholm, S., Andersen, J., Goldschmidt, L. B., Høgh, K., Højbjerg, N., Lund, P., Møller, K. J., Nilas, C., Tank, E.. Dynamik og Dilemma. *Et privat udspil om god offentlig topledelse*. Debatudspil fra tænketanken Public Governance. SAS Institute, 7-9. https://www.sas.com/offices/europe/denmark/pdf/dynamikogdilemma2.pdf , set d.8.4.2015

Knudsen, C. A. (2014). Reform skal bane vejen for tillid på offentlige arbejdspladser. Arbejdsmiljøviden.dk. Videncenter for Arbejdsmiljø. 24.4.14 på:

http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Aktuelt/Nyheder/2014/03/10-Tillid-skal-erstattekontrol-paa-offentlige-arbejdspladser

Kock, C. i Ledstrup, M. (2014). *Hvad er velfærd egentlig*? Videnskab.dk. 11.9.14 på:

http://videnskab.dk/kultur-samfund/hvad-er-velfaerd-egentlig

Komdir (2014). *Historien*. Komdir.dk. 13.3.2015 på: http://www.komdir.dk/Om%20Komdir/Historien.aspx?p=1

Kommunen (2013). *Tillid handler om benhård ledelse*. Kommunen. Politik fra rødderne. Kronik. 25.4.14 på: http://kommunen.dk/Kronik/?id=102

KL (2009). *KL's historie*. http://www.kl.dk/menu/KLs-historie-id37343/ , set d. 27.2.2015

KL (2009) *Kodeks for god ledelse*. KL. 24.9.14 på: http://www.kl.dk/Vejledningerog-varktojer/Kodeks-for-god-ledelse-id45665/

KL (2013-14). *Notat. Vederlag til kommunalpolitikere.* Kommunaludvalget 2013-14. KOU Alm.del Bilag 21. Offentligt. KL. 7.12.2015 på: http://www.ft.dk/samling/20131/almdel/kou/bilag/21/1293880.pdf

KL (2014a). *Højere fast vederlag til kommunalpolitikere*. Kommunernes Landsforening. 7.12.2015 på: http://www.kl.dk/Jura-og-forvaltning/Hojere-fastvederlag-til-kommunalpolitikere-id160005/

KL (2014). *Varme hænder skal også konkurrere.* Kommunernes Landsforening 8.4.14 på: http://www.kl.dk/menu/varme-hander-skal-ogsa-konkurrere-id148935/?n=1

Kudahl, S., Jørgensen, T. (2010). *Hver sjette offentlig ansatte har lederdrømme.* Lederne. 4.4.2013 på: http://www.lederweb.dk/Personale/Ansattelser-ogrekruttering/Artikel/81706/Hver-sjette-offentlig-ansatte-har-en-leder-i-maven

Kudahl, S. (2011). *Offentlige ledere vil på efterløn*. Lederne. 5.4.13 På: http://www.lederweb.dk/Personale/Motivation-ogfastholdelse/Artikel/89335/Ledere-kan-overtales-til-at-blive1

Kyhn, D. B. (2013). *Umulige chefer gør os deprimerede*. DR.dk. 29.04.14 på: https://www.dr.dk/levnu/psykologi/umulige-chefer-goer-os-deprimerede

Larsen, A. (2012). *Mistillid og tavshed hersker på offentlige arbejdspladser*. Ugebrevet A4. 19.12.14 på: http://www.ugebreveta4.dk/mistillid-og-tavshed-herskerpaa-offentlige-arbejdspl_14301.aspx

Lederne (2014), *Hvem vil være leder?* Lederne. 17.9.14 på: http://www.lederne.dk/NR/rdonlyres/0E03C70A-B0C3-41C9AACE3C0E6B78760C/0/HVEMVILV%C3%86RELEDER.pdf

LedelseskommissionenA (2017). *13 teser om offentlig ledelse Indenfor temaerne lederrollen, ledelsesrum og ledelsesudvikling.*

https://www.ledelseskom.dk/sites/ledelseskom.dk/files/media/documents/170613_ledelseskommissionen_13_teser.pdf

Ledelseskommissionen (2017). *Offentlige ledere og ledelse anno 2017.* https://ledelseskom.dk/files/media/documents/spoergeskema/1._offentlige_ledere_og_ledelse_anno_2017_-_samlet_afrapportering_fra_ledelseskommissionens_spoergeskemaundersoegelse_2017.pdf

Ledelseskommissionen (2017b). 22 centrale fund fra Ledelseskommissionens spørgeskemaundersøgelse Uddrag og fortolkninger af resultaterne fra den samlede rapport ”Offentlige ledere og ledelse anno 2017”. Ledelseskom.dk. https://ledelseskom.dk/files/media/documents/2.%2022%20centrale%20fund%20-%20Ledelseskommissionens%20spørgeskemaundersøgelsen%202017_v2.pdf, set d. 19.3.2018

Ledelseskommissionen (2017c). 15 konkrete ledelsesinitiativer fra offentlige ledere Fra Ledelseskommissionens spørgeskemaundersøgelse 2017. https://ledelseskom.dk/files/media/documents/spoergeskema/5._15_konkrete_ledelsesinitiativer_fra_offentlige_ledere_-_ledelseskommissionens_spoergeskemaundersoegelse_2017.pdf, set d. 20.1.2018

Ledelseskommissionen (2017d). Forskerbidrag til Ledelseskommissionen. https://ledelseskom.dk/files/media/documents/forskerbidrag_hjem.pdf, set d. 3.2.2018

Lidegaard, B. (2013). *Er mere ledelse bedre ledelse*? Politikken Debat. 10. 4.14 på:

http://politiken.dk/debat/profiler/lidegaard/ECE1962141/er-mere-ledelse-bedreledelse/

Lindholm, M. R. (2012). *Læren fra klodens innovationselite.* Ledelse. Berlingske Business http://www.business.dk/ledelse/laeren-fra-klodens-innovationselite

Lykkeberg, R. (2012). *Vi skal alle være DJØF’ere.* Information. 8.2.2016 på: http://www.information.dk/302989

Løhde, S., Hansen, B., Damm, M. (2017). *Kommentar. Bedre ledelse giver bedre velfærd.* Regeringen. file:///C:/Users/CAV/Downloads/bedre-ledelse-giver-bedre-velfaerd_kommentar.pdf

Madsen, P. G. H. (2007). *Offentlige ledere har nøglen til bedre velfærd.* Ugebrevet A4. 20.1.2016 på: http://www.ugebreveta4.dk/offentlige-ledere-har-noeglen-tilbedre-velfaerd_17890.aspx

Madsen, P. G. H. (2008). *International prestigekrise truer den offentlige sektor.* Ugebrevet A4. Set d. 1.3.2014 på: http://www.ugebreveta4.dk/internationalprestigekrise-truer-den-offentlige-sekt_18247.aspx

Madsen, M.T., Lauring, J. (2008). *Den psykologiske kontraktnøglen til succesfuld employer branding? Ledelse* & Erhvervsøkonomi, 04, 01.06.2015 på. file:///Users/cva/Downloads/2462-9056-1-PB.pdf

Madsen, M. C. (2014). *Ziegler om fortravlede ansatte: det er naturligt.* Nyhederne.

18.12.14 på: http://nyhederne.tv2.dk/samfund/2014-11-23-ziegler-om-fortravledeansatte-det-er-naturligt

Madslund, H. S., Rydahl, K. Red. (2011). *Arbejdsmiljø og helbred i Danmark 2010. Resumé og resultater. Det* Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. 14.8.2015 på:

http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/~/media/Forside/Arbejdsmiljoedata/Arbejdsmiljo-og-helbred-2010/Samlet-rapport-Arbejdsmiljoe-og-helbred-i-DK-2010.pdf

Mandag Morgen (2014b). *Medarbejder med vilje. Nye medarbejderroller.* Mandag Morgen. 23.5.2015 på: file:///Users/cva/Downloads/Medarbejder_med_vilje.pdf

Mays, H. (2014). *Is there any scientific evidence to support Simon Sinek's theory of "The Golden Circle"? Svar til blogspørgsmål*. 01.04.2016 på: https://www.quora.com/Is-there-any-scientific-evidence-to-support-Simon-Sinekstheory-of-The-Golden-Circle

Michaelsen, A. (2009). *Offentlige ledere: Blottet for X-faktor. Lederne*. 1.4.13 på: http://www.lederweb.dk/Strategi/Kommunikation/Artikel/80228/Offentlige-ledere-Blottet-for-X-faktor

Mikkelsen, P. (2010). *TO STORE KOMMUNALE REFORMER, - I DANMARK Kan der læres noget? 5*.3.2015 på: http://lokalsamfunnsforeningen.no/wpcontent/uploads/2010/09/To-store-kommunale-reformer-i-Danmark.pdf

Monberg, T. (2004). *Er der en grænse for medarbejderinvolvering?* Børsen Ledelseshåndbøger. 23.1.2016 på: http://ledelse.borsen.dk/article/view/44/artikel.html

Mouritzen, P. E. (1999). *De små kommuner. De er ikk’ så ringe endda?.* AKF rapport. Amternes og Kommunernes Forskningsinstitut. 7.1.2015 på: https://www.velferdarraduneyti.is/media/greinasafn/Mouritsen1999-de_sma_komm.pdf

OAO (2012). *Pjece til medarbejderrepræsentanter*. Offentligt Ansattes Organisationer. 29.04.14 på: http://www.oao.dk/fileadmin/user_upload/medindflydelse_su/MED_pjece.pdf

Pedersen, L.H, Hjelmar, U, Dahlsgaard, J.O. (2009). *Store kommuner – meget arbejde.* KORA. 7.12.2015 på: http://www.kora.dk/udgivelser/udgivelse/i7328/Storekommuner-%E2%80%93-meget-arbejde

Pedersen, O. K. (2015). *Fra konkurrencestat til konkurrencesamfund.* Information Debat. 18.3.2015 på: http://www.information.dk/521993

Pedersen, A, Linneberg, M. (2011). *Regeringen afviser hvert tredje forslag til enklere regler.* Ugebrevet A4. 20.1.2016 på: http://www.ugebreveta4.dk/regeringen-afviserhvert-tredje-forslag-til-enklere-r_14625.aspx

Petersen, T. L. (2012). *Selvledende medarbejdere efterspørger mere ledelse.* Videncenter for Velfærdsledelse. 24.5.2014 på: http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Magasin/Maj-2012/Aktuelt/Selvledendemedarbejdere-efterspoerger-mere-ledelse

Petersen, J. H. (2014). *Velfærdsstaten mellem etik og økonomi.* http://web.econ.ku.dk/NF/Medlemsm%C3%B8der/2014/J%C3%B8rn%20Henrik%20Petersen_Velf%C3%A6rdsstatenISp%C3%A6ndingenMellem%C3%98konomiOgEtik.Pdf

Plum, M. H. (2015). *SYSTEMDANMARK. Utilfredsheden med det offentlige vokser.* Ugebrevet A4. 20.1.2016 på: http://www.ugebreveta4.dk/utilfredshedenmed-det-offentlige-vokser_19991.aspx

Politiko (2015). *Første kommune tvunget til at huse asylansøgere.* Berlingske Tidende. 8.12.2015 på: http://www.politiko.dk/nyheder/foerste-kommune-tvungettil-at-huse-asylansoegere

Preisler, M. (2008). *Det er en helt vanvittig udvikling*. Ugebrevet A4. 20.1.2016 på: http://www.ugebreveta4.dk/det-er-en-helt-vanvittig-udvikling_18589.aspx

Qvortrup, L. (2004, 26. august). *Det vidende samfund.* Retrieved from https://www.information.dk/debat/2004/08/vidende-samfund

Qvortrup, L. (2016). *Konkurrencestaten – et spøgelse.* Kristeligt Dagblad Kronik. 10.8.2015 på: https://www.kristeligt-dagblad.dk/kronik/konkurrencestaten-etspoegelse

Rasmussen, E. (2014). *20 år i samme velfærdsrille.* Mandag Morgen. 15.4.14 på: https://www.mm.dk/20-aar-samme-velfaerdsrille

Redder, G. (2010). *Det kommunale selvstyre i livsfare*. Ugebrevet A4. 20.1.2016 på:

http://www.ugebreveta4.dk/det-kommunale-selvstyre-i-livsfare_19247.aspx

Redder, G. (2015A). *Fagboss til Lars Løkke: Offentligt ansatte kan ikke presses mere.* Ugebrevet A4. 18.1.2016 på: http://www.ugebreveta4.dk/fagboss-til-lars-loekkeoffentligt-ansatte-kan-ikke-p_20289.aspx

Redder, G. (2015B). *Offentlig ledelse er en alvorligt syg patient*. Ugebrevet A4. 18.1.2016 på: http://www.ugebreveta4.dk/offentlig-ledelse-er-en-alvorligt-sygpatient_20194.aspx

Regeringen (2004). *Det nye Danmark. En enkel offentlig sektor tæt på borgeren.* 5.3.2015 på: http://www.dr.dk/nyheder/htm/baggrund/tema2004/det%20nye%20Danmark/images/38.pdf

Regeringen (2006). *PÅ VEJ MOD EN KVALITETSREFORM.* Debatpjece om udfordringerne. http://www.stm.dk/multimedia/P_vej_mod_en_kvalitetsreform.pdf set d. 23.6.2015

Regeringen (2007). *Bedre velfærd og større arbejdsglæde reger Ingen AUGUST 2007 – regeringens strategi for høj kvalitet I den offentlige service.* http://www.stm.dk/multimedia/Bedre_velf_rd_samlet.pdf set d. 29.1.2016

Regeringen (2010). *National civilsamfundsstrategi. En styrket inddragelse af civilsamfundet og frivillige organisationer i den sociale indsats*. Regeringen. 29.4.14 på: http://www.sm.dk/data/Lists/Publikationer/Attachments/495/Civilsamfundsstrategi.pdf

Regeringen, Akademikerne, Danske Regioner, FTF, KL og OAO (2013). *Vær med til at forny den offentlige sektor.* Modernisering.nu. 25.4.14 på: http://modernisering.nu/7-principper/vaer-med-til-at-forny-den-offentligesektor.aspx

Regeringen (2016). *Et stærkere og mere trygt digitalt samfund, Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2016-2020.*

Regeringen (2017). *Sammenhængsreform*. Regeringen file:///C:/Users/CAV/Downloads/sammenhaengsreform_borgeren-foerst-en-mere-sammenhaengende-offentlig-sektor.pdf

Reiermann, J. (2011). *Strukturreformen udløste en offentlig jobfest*. I Mandag Morgen. 24.3.2014 på: https://www.mm.dk/strukturreformen-udl%C3%B8steoffentlig-jobfest/

Reierman, J. (2014). *Kommunale topchefer i opgør med Corydon*. Mandag Morgen.

12.2.15 på: https://www.mm.dk/kommunale-topchefer-opgoer-corydon

Rostgaard, A. (2014). *Forskere: Medarbejdere er den tabte nøgle til mere produktivitet*. Mandag Morgen. 15.4.14 på: https://www-mmdk.zorac.aub.aau.dk/forskere-medarbejderne-er-tabte-noegle-produktivitet

Rysgaard, K. K. (2010). *Kommuner ignorerede underskud*. Ugebrevet A4. 12.2.15 på:

http://www.ugebreveta4.dk/kommuner-ignorerede-underskud_19185.aspx

Schmidt, J. B. (2012). *Kontrol af offentligt ansatte stiger.* 20.1.2016 på: http://www.ugebreveta4.dk/kontrol-af-offentligt-ansatte-stiger_14249.aspx

Schultz Jørgensen, A (2015/2016). *Moderne ledelse er en illusion*. Djøf. set 10.8.2016 på: http://www.djoefbladet.dk/nyheder/2015/3/moderne-ledelse-er-en-illusion.aspx

SDU (2013). *Offentligt-privat samarbejde skaber innovative velfærdsløsninger.* SDU.dk. 27.9.2015 på: http://www.sdu.dk/information_til/alumner/lokale+alumneforeninger/alumnesam/connected+arkiv/connectedalumnemagasin/offentligtprivat+samarbejde+skaber+innovative+velfaerdsloesninger

SFI (2014). *Om SFI.* SFI webpage. 12.9.14 på: http://www.sfi.dk/om_sfi-2369.aspx

Socialdemokraterne (1945). *Fremtidens Danmark. Socialdemokraternes valgprogram 1945.* Socialdemokraterne. 13.5.2014 på: http://www.google.dk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&sqi=2&ved=0CDgQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.arbejdermuseet.dk%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D170%26Itemid%3D143&ei=6ceTVIHpBKb5yQOPmYHwBg&usg=AFQjCNHtPzC8yquVvb8wBhGtV4K6btiQkQ&bvm=bv.82001339,d.bGQ

Stressforeningen (2015). *Fakta om stress*. Stressforeningen. 7.12.2015 på:

http://www.stressforeningen.dk/om-stress/fakta-om-stress

Strøm i Ritzau (2004). *Ekspert kritiserer rapport om kommuner.* Politikken. På:

13.3.2015 http://politiken.dk/indland/ECE76559/ekspert-kritiserer-rapport-omkommuner/

Sørensen, E., Torfing, J. (2006). *”Den lokale netværksstyrings ABC”.* Udgivet i forbindelse med deltagelse i kompetenceudviklingsprojekt i Ny Holbæk Kommune. 2006. Elektronisk publikation. Forefindes på dette link: http://rudar.ruc.dk/bitstream/1800/5269/1/DenlokalenetvaerksstyringsABC.pdf

Sørensen, J. P. (2013). *Lærerkonflikten: Jeg føler mig kaldet til at skære New Public Management-kulturen ned til sokkeholderne!* Danske Kommuner. 8.5.2014 på: http://www.danskekommuner.dk/Blog/Simon-Pihl-Sorensen1/Larerkonflikten-Jegfoler-mig-kaldet-til-at-skare-New-Public-Management-kulturen-ned-tilsokkeholderne/

Sørensen, O. H. I Hinge, S. & Bekke, P. (2014). *Mange ledere kender ikke deres kerneopgave - gør du? Lederweb*. 17.12.14 på: http://www.lederweb.dk/Personale/Motivation-ogfastholdelse/Artikel/111283/Mange-ledere-kender-ikke-deres-kerneopgave---gor-du

Tavistock (2017). *Who we are*. http://www.tavinstitute.org/who-we-are/ set 01.02.2018

Torfing, J. (2015). *Hvad hæmmer og fremmer spredning af offentlig innovation.* Center for offentlig innovation. Roskilde Universitet. S. 1-8

Torfing, J. (2013). *Øget produktivitet og effektivitet gennem samarbejdsdrevet innovation*. Bidrag til Produktivitetskommissionen. S. 1-4. https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/56340500

Trillingsgaard, A. (2013). *Forbyd lederudvikling.* Lederne. Nr. 8. 3.2.2015 på: http://www.lederne.dk/ledelseidag/Artikler/Seogeftermndogaar/2013/Nr.+8+september/forbydlederudviklingbrugkraefternepaaatudvikleledelse.htm

Utzon, A. S. (2017). At skabe offentlig ledelse i verdensklasse: Interview med den danske embedsmands globetrotter David Nielsen. 1. plads i prisopgaven ”yngre ledere og studerende” Amalie Sondorp Utzon Statskundskabsstuderende, Københavns Universitet, og ung leder i Ungdommens Røde Kors. https://ledelseskom.dk/files/media/documents/amalie_utzon_h.pdf, set d. 2.3.2018

Wamberg, Jacob (2014). *Fri os fra New Public Management.* Jyllands Posten. Kronik. 8.5.2014 på: http://hk.ku.dk/samarbejdetsaar2014/dokumenter/Public_management.pdf

Wendelboe, K. (2014). *Leder: EU er vigtigt for kommunerne.* I Kudahl, S. For KL. 20.1.2016 på: http://www.kl.dk/Momentum/momentum2014-10-5-id155509/

Willig, R. (2012). *Dødsstødet til new public management*. Politikken Debat Kronikken, 12.12.13 på:

http://politiken.dk/debat/kroniken/ECE1761349/doedsstoedet-til-new-publicmanagement/

Zachariae, B. (u.a.). Håndbog i trivsel og stresshåndtering for medarbejdere og ledere. http://medarbejder.forsvaret.dk/strategi-politik/personligrådgivningogkollegastøtte/Stresssamtalen/Documents/Stresshåndbog%20samlet%20manus%20endelig%20version.pdf

Rapporter

Andersen, L. B., Jacobsen, C. B., Jensen, U. T. (2016). *Forskning: Hvad er god ledelse?* Væksthus for ledelse. https://www.lederweb.dk/dig-selv/lederrollen/artikel/143739/forskning-om-god-ledelse, Set d. 12.12.2017

Arbejdsmiljørådet (2015). *Guide til undersøgelse af virksomhedens sociale kapital.* Arbejdsmiljørådet.

Beckett, T. (2009). *Usynlige offentlige ledere.* Djøfbladet. http://www.djoefbladet.dk/blad/2009/11/usynlige-offentlige-ledere.aspx?p=1

Clausen, T. (2011). *Mening i arbejdet. Deskriptiv analyse. Arbejdsmiljø og helbred i Danmark 2010.* Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø.

Christensen, J. G. (2013). *Arbejdsdelingen mellem politikere og embedsmænd.* Notat til Produktivitetskommissionen. Institut for Statsvidenskab. Aarhus Universitet

Greve, C. (2002). *New Public Management.* Nordic Cultural Institute. Forskningsprojektet Nordisk Kulturpolitik under Forandring

Krifa (2017). *Udvalgte resultater fra undersøgelserne. God Arbejdslyst Indeks 2017 Når ledelse skaber arbejdslyst* 2017 Mening som motivation i arbejdet 2016. https://www.ledelseskom.dk/sites/ledelseskom.dk/files/media/documents/krifa_undersoegelse.pdf

Nielsen, K., Martini Jørgensen, M., Munch-Hansen, M. (2008). *Teamledelse med det rette twist: inspiration til at arbejde med team, teamledelse og forandringsprocesser*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

NFA (2014). *Arbejdsmiljø & Helbred 2014 – samlet resume. Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø.* 7.12.2015 på: http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/~/media/Projekter/AH2014/Resume-AH2014.pdf

OECD (2011). *Together for Better Public Services: Partnering with Citizens and Civil Society. Elektronisk* publikation. Forefindes på nedenstående link: http://www.oecd-ilibrary.org/governance/together-for-better-public-services-partnering-with-citizens-and-civil-society_9789264118843-en Dato for besøg: 12-01-2017

Olsen, K. G., Thoft, E., Hasle, P., Kristensen, T. S. (2008). *Virksomhedens Sociale Kapital – Hvidbog.* Arbejdsmiljørådet, København 2008.

Produktivitetskommissionen (2014). *Styring, ledelse og motivation i den offentlige sektor*. Analyserapport 3. Produktivitetskommissionen.23.1.2016 på: http://produktivitetskommissionen.dk/media/151195/2%20Folder%20til%20print.pdf

Produktivitetskommissionen (2014). *Det handler om velstand og velfærd*. Slutrapport. 23.1.2016 på: Produktivitetskommissionen. http://produktivitetskommissionen.dk/media/165599/slutrapport02042014.pdf

Rosdahl, A. (2015). *Socialreformundersøgelserne*. SFI. 13.5.2015 på: http://www.sfi.dk/socialreformunders%C3%B8gelserne-4757.aspx

Viden til velfærd (2017). *Nyt samarbejde styrker KORAs forskning i ledelse og politik*. https://www.kora.dk/aktuelt/undersoegelser-i-gang/projekt/i14392/Nyt-samarbejde-styrker-KORAs-forskning-i-ledelse-og-politik¨, set 20.01.2018

Ø&I: Økonomi og Indenrigsministeriet (2013). *Ny aftale om principper for samarbejde om modernisering af den offentlige sektor*. Økonomi og Indenrigsministeriet. 01.02.14 på: http://oim.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2013/jun/nyaftale-om-principper-for-samarbejde-om-modernisering-af-den-offentligesektor.aspx

Bilag

Bilag 1: Olsen 2013a Indledende dokument fra T&M

Bilag 2: Olsen 2013b indledende dokument fra T&M 2

Bilag 3: Indledende ppt fra T&M

Bilag 4: Internt dokument om organisationsforandringsproces 2013 T&M

Bilag 5: Intern ppt til organisationsforandringsproces 2013

Bilag 6: Transskription ledelsesrum A runde 1 November 2014

Bilag 7: Transskription ledelsesrum B runde 1 November 2014

Bilag 8: Transskription ledelsesrum A runde 2 December 2014

Bilag 9: Transskription ledelsesrum B runde 2 december 2014

Bilag 10: Transskription ledelsesrum A runde 3 November 2015

Bilag 11: Transskription ledelsesrum B runde 3 November 2015

Bilag 12: Kodning af empiri

RESUMÉ

Denne afhandling er en udforskning af relationel ledelse i en dansk kommunal administrativ forvaltning. Gennem et aktionsforskningsdesign har jeg, sammen med udvalgte deltagere fra forvaltningen, planlagt og gennemført et 3-årigt udviklingsprojekt, med deltagelse fra forvaltningens chefer, teamledere og (udvalgte) medarbejdere.
Fokus for vores fælles udforskning i udviklingsprojektet var at skabe bevidsthed og refleksivitet blandt deltagerne, med henblik på at udvikle ledelsessprog og -færdigheder til at praktisere ledelse i tråd med forvaltningens strategiske principper.
Disse strategiske principper centrerer sig om en lokal talemåde i forvaltningen, som har fungeret som en guideline for både planlægning og afvikling af udviklingsprojektet. Talemåden; ”Ledelse er noget, vi gør sammen”, bygger på en forståelse af ledelse som en social proces, der konstrueres gennem relationen mellem ledere og medarbejdere.

Afhandlingens centrerer sig om følgende forskningsinteresse:

Hvordan ser relationel ledelse ud i praksis? Og hvilken betydning har denne praksisform for aktørernes kapacitet til at skabe mening i deres omverden? Hvordan praktiseres ledelse som en social proces, der rummer både ledere og medarbejdere, men også kan foregå uden formelle ledere? Hvilken betydning har den relationelle ledelse som en social proces for udviklingen af ledelseseksperttise hos ledere og medarbejdere?

I arbejdet med at belyse afhandlingens grundlæggende forskningsspørgsmål centrerer min indsats sig om følgende arbejdsspørgsmål, som vil være guidende for både initiativer i udviklings- og forskningsprocessen og i analysen af den empiri, som genereres her:

- Hvordan taler deltagerne om relationel ledelse ift. deres hverdagspraksis?
- Hvordan positionerer deltagerne sig i forhold til organisationen og i forhold til hinanden?
- Hvordan taler deltagerne om, at relationel ledelse er en ressource i forhold til at skabe mening i deres arbejdshverdag?

ISSN (online): 2246-1256
ISBN (online): 978-87-7112-803-1

AALBORG **UNIVERSITETSFORLAG**