

# ER DER NOGET NYT?

## -EN KOMPARATIV ANALYSE AF KOLLEKTIV LEDELSE OG TRE NYERE FRISÆTTENDE LEDELSESTILGANGE

Publiceret: 30. november 2023

Af: Finn Wiedemann

### ABSTRACT

Artiklen analyserer og diskuterer, hvordan ledelsestilgangen kollektiv ledelse adskiller sig fra en række aktuelle frisættende ledelsestilgange, der alle betoner medarbejderautonomi og samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Konkret drejer det sig om distribueret ledelse, samskabelse og tillidsbaseret ledelse.

Empirisk tages der afsæt i nyere dansksproget litteratur, som introducerer til de nævnte ledelsestilgange, og som videreformidler erfaringer herfra.

Artiklen peger på, at der er en række ligheder mellem de tre nævnte ledelsestilgange og kollektiv ledelse, f.eks. betoner alle ledelsesretninger uddelegering af ansvar og kompetence til medarbejdere og inddragelse af medarbejdere i beslutninger. Der er dog også forskelle, hvor f.eks. ledelsestilgangen kollektiv ledelse har som princip og værdi, at samtlige medarbejdere skal inddrages i alle organisationens beslutninger og formulering af målsætninger, fastholder ledelsen, med forskellige modifikationer, retten til dette i tre andre nævnte ledelsesretninger. Arbejdet med kollektiv ledelse og samskabelse kan karakteriseres som mere ambitiøs og eksperimentel end det er tilfældet med distribueret ledelse og tillidsbaseret ledelse.

### INDLEDNING

Frisættende ledelse er kommet på dagsorden. Vi skal slippe medarbejdernes kræfter fri. Ledere og politikere skal ikke længere i samme omfang diktere, hvad de ansatte skal, og hvor de skal hen.

I kommunerne arbejdes der med selvstyreforsøg inden for udvalgte velfærdsområder, f.eks. skole- og ældreområdet, under overskriften *Nærhedsreformen*. I regeringsprogrammet lægges der op, at der skal gennemføres den mest omfattende frisættelse af børnehaver, folkeskoler og plejecentre i velfærdssamfundets historie.

Eksemplerne vidner om, at New Public Management-paradigmet er under angreb, hvilket det dog har været længe (Wiedemann, 2019). Allerede i 2016 proklamerede Mette Frederiksen i forbindelse med den socialdemokratiske kongres "en fingrene-væk-reform." I stedet tales nye styringsparadigmer frem, som f.eks. New Public Governance eller ligefrem post-New Public Governance (Torfing, 2023). De såkaldt blågrønne organisationer, som det hedder med inspiration fra Laloux (2017) bestseller, sætter retningen for fremtidens organisationer. Efter en række år med stærk statslig centralisering svinger pendulet nu i retning af decentralisering, hvor ledere og ansatte skal forvalte et decentralt mandat med rum til decentral ledelse (Klaudi Klausen, 2019: 28). Man kan næsten høre lyden af Scorpions *Wind of Change* i ørene.

I forlængelse af ovenstående vinder mange nye emancipatoriske ledelsestilgange frem, som betoner fællesskab, tillid, autonomi og samarbejde, f.eks. relationel ledelse (Hornstrup, 2015), tillidsbaseret ledelse (Bentzen (2018), samskabelse (red. Foghsgaard og Jung, 2018; Tortzen, 2019), distribueret ledelse (Kjeldsen et al., 2020; Sørensen og Herlev Pedersen, 2017), vi-orienteret ledelse (Arbinger Institute, 2020) og substantiel ledelse (Nørgaard, 2018) for blot at nævne nogle.

På overfladen kan det se ud, som om der er et opbrud i gang, hvor nye ideer om ledelse og styring vinder frem. Spørgsmålet er dog, om det hele er nyt. Nogle af de såkaldte "nyere" ledelsesfilosofier- og tilgange minder påfaldende om ledelsestilgange, som tidligere har præget ledelsesområdet.

I artiklen vil jeg indledningsvis præsentere ledelsestilgangen kollektiv ledelse, der tidligere har præget ledelsesområdet, og som bl.a. betoner, at alle medarbejdere skal deltage i beslutningstagning og målformulering. I den efterfølgende analyse, vil jeg undersøge, hvordan kollektiv ledelse adskiller sig fra en række nyere "emancipatoriske" ledelsestilgange, der alle prioriterer tillid, samarbejde og medarbejderautonomi højt. Konkret vil fokus være rettet mod tillidsbaseret ledelse, samskabelse og distribueret ledelse, som udgør tre af de ledelsestilgange, som de senere år har gået deres sejrsgang inden for den offentlige sektor.

Baggrunden for valget af de tre ledelsesformer er dels, at der for nylig er udkommet en del dansksproget litteratur om de nævnte ledelsesretninger, dels at der rundt omkring i kommuner og organisationer er blevet gennemført en række konkrete forsøg og initiativer med ledelsesformerne. Senere vil kollektiv ledelse og de tre nævnte ledelsestilgange blive sammenlignet og diskuteret.

Artiklens forskningsspørgsmål er følgende:

### **HVAD ER DET NYE VED DE "NYE" FRISÆTTENDE LEDELSESTILGANGE? EN KOMPARATIV ANALYSE AF KOLLEKTIV LEDELSE OG NYERE FRISÆTTENDE LEDELSESTILGANGE OG EN DISKUSSION AF DERES FORSKELLE OG LIGHEDER SAMT PERSPEKTIVER.**

Formålet med artiklen er at skabe en større refleksion omkring, hvordan historiske ledelsestilgange, i det her tilfælde kollektiv ledelse, der betoner autonomi og frisættelse, adskiller sig fra de aktuelle emancipatoriske ledelsestilgange: Hvilke begrundelser benyttes i argumentationen for, at ledere og organisationer skal bruge disse nyere ledelsestilgange? Og hvilke ideer og forestillinger præger ældre kollektive ledelsestilgange i forhold til de nævnte nyere ledelsestilgange?

Forskningsmæssigt vil artiklen bidrage med ny viden om sammenhængen mellem ældre og aktuelle måder at arbejde med ledelse på, hvor frisættelse og medarbejderinddragelse står stærkt. Hermed kan artiklen bidrage til at skabe større refleksion om, hvordan ældre og nye frisættende ledelsesformer ligner og adskiller sig fra hinanden. Hvordan betones autonomi f.eks. de nævnte ledelsestilgange?

For ledere, som ønsker at arbejde med frisættende ledelsestilgange, vil artiklen bidrage med en øget refleksion omkring valg af konkrete ledelsestilgange. Hvad er begrundelserne for at arbejde med ledelsesformerne, hvordan adskiller de sig fra hinanden., hvilke erfaringer findes der, og hvilke problemstillinger og perspektiver kan der identificeres, hvis man som leder ønsker at praktisere frisættende ledelse? Herigennem vil artiklen potentielt kunne medvirke til at kvalificere ledere og organisationers valg af ledelsesfilosofi og ledelsespraksis.

Artiklen peger på, at der er en række ligheder mellem de tre nævnte ledelsestilgange og kollektiv ledelse, f.eks. betoner alle ledelsesretninger uddelegering af ansvar og kompetence

til medarbejdere og inddragelse af medarbejdere i beslutninger. Der er dog også forskelle, hvor f.eks. ledelsestilgangen kollektiv ledelse har som princip og værdi, at medarbejdere skal inddrages i alle organisationens beslutninger og formulering af målsætninger, fastholder ledelsen med forskellige modifikationer dette i tre andre nævnte ledelsesretninger. I artiklen sammenlignes organisationers arbejde med kollektiv ledelse og de mere ambitiøse former for samskabelse med distribueret ledelse og tillidsbaseret ledelse. Metaforisk bliver forskellen beskrevet som forskellen mellem at springe ud i det ukendte fra ti-meter-vippen og så hoppe ud fra lav højde i kendt farvand. I arbejdet med tillidsbaseret ledelse og distribueret ledelse afgiver ledelsen kontrolleret magt og indflydelse. Det gør, at risikoen for at noget kan gå galt er knap så stor. Til gengæld er perspektiverne næppe helt så omfattende som i forbindelse med arbejdet med kollektiv ledelse og samskabelse, fordi muligheden for at eksperimentere og slippe organisationens kræfter fri begrænses.

## METODISK RIDS

Som metodisk omdrejningspunkt for artiklen trækkes der på hermeneutisk inspireret dokumentanalyse. Som empiri inddrages central litteratur, som introducerer til og diskuterer de nævnte emancipatoriske ledelsesretninger, dvs. såkaldt tertiære dokumenter (Lynggard, 2010: 139).

Udvælgelseskriterierne har været nyere, centrale dansksprogede tekster og bøger, der er udkommet indenfor de sidste cirka 5 år, og som beskæftiger sig med de nævnte, nyere ledelsesretninger, og som har opnået en "kanonisk" udbredelse som bud på introduktioner til arbejdet med de nævnte ledelsesretninger. Et andet krav har desuden været, at teksterne skal være produceret af anerkendte forskere, som har opnået autoritet indenfor området.

Et tredje udvælgelseskriterie for valg af dokumenter er, at det må forventes, at litteraturen i kraft af dets "doxa" har fungeret som inspiration og håndbog, når ledere og meningsdannere har skullet danne sig et overblik over området og igangsætte projekter og initiativer.

I metodelitteraturen kan de nævnte dokumenter karakteriseres som monumenter, dvs. dokumenter der er centrale for et undersøgelsesområde. (Lynggard, 2010: 142).

Arbejdet med de konkrete udvælgelseskriterier skal kort uddybes. En søgning på bibliotek.dk giver 76 hits på distribueret ledelse, 748 hits på samskabelse, 62 hits på tillidsbaseret ledelse og 291 hits på kollektiv ledelse. Mange af hitsene er dog ikke relevante, da der er tale om artikler, rapporter, antologier, dubletter og litteratur, der kun perifert behandler emnerne.

Ikke desto mindre er der i udgangspunktet tale om en enorm mængde litteratur. Det viser sig dog, at der er relativt få ledelsesorienterede bøger, der introducerer til de nævnte ledelsesretninger, og som lever op til kriterierne om at være skrevet af anerkendte forskere, have opnået bred udbredelse og være udkommet inden for sidste cirka 5 år.

I forhold til distribueret ledelse blev der identificeret tre dansksprogede bøger, som introducerer til emnet, og som er udkommet inden for de senere år, henholdsvis Kjeldsen et al. (2020); Pedersen og Sørensen (2017) og Harris (2018). Internationalt findes der en stor mængde forskningsbaseret litteratur om emnet. Det gælder især inden for uddannelsesområdet. Dele af den litteratur inddrages til at nuancere og perspektivere fænomenet med. Jeg har tidligere foretaget en analyse og diskussion af ledelsesretningen distribueret ledelse, hvorfor jeg trækker på denne med henblik på at nuancere og perspektivere fænomenet (Wiedemann, 2016).

I forhold til begrebet samskabelse er mængden af litteratur overvældende. Der er adskillige artikler, Ph.d.-afhandlinger og bøger, der behandler sider af fænomenet, eller behandler det i forhold til en bestemt målgruppe eller domæne, f.eks. folkekirken, dagtilbudsområdet eller socialpsykiatrien. Efter nærmere gennemgang blev 8-10 titler identificeret, hvoraf tre blev valgt ud, som blev vurderet til i særlig grad at leve op til de tidligere nævnte kriterier. Det drejer sig om (Tortzen, 2019; Fogsgaard og Jongh, 2018 og (red.) Kroghstrup, 2017). De to sidstnævnte bøger er antologier, hvor forskere inden for området introducerer til og diskuterer fænomenet.

Hvad angår tillidsbaseret ledelse, er litteratur- og forskningsudvalget forholdsvis begrænset (se f.eks. Valentin og Thygesen, 2017: 42). Reelt eksisterer der kun et par danske bøger om emnet, henholdsvis (Bentzen (2018) og Valentin og Thygesen (2017)). I mindre omfang er det muligt at finde litteratur, der berører sider af fænomenet, ligesom der findes enkelte lidt ældre titler, der trækker på tillidsbegrebet, og delvist diskuterer det i forhold til offentlig ledelse og organisation. De senere år er det især Bentzen, som har været med til at udbrede fænomenet,

hvorfor der primært tages afsæt i hende. Det er selvfølgelig interessant, at denne ledelsesretning har opnået gennemslagskraft i en dansk kontekst uden på samme måder som distribueret ledelse og samskabelse at være forankret i en bred international forskningskontekst. Det ligger uden for denne artikels rammer at diskutere det nærmere. Det skal retfærdigvis siges, at tillidsbegrebet inden for sociologien, og den bredere samfundsdebat, internationalt har spillet en central rolle op igennem bl.a. 00'erne, f.eks. med afsæt sociologer som Giddens, Luhmann og Putnam.

Kollektiv ledelse er som sagt en lidt ældre ledelsesretning, som især havde sin storhedstid i 70'erne. Til trods for de fleste har hørt om fænomenet, og det var udbredt i 70'erne og 80'erne indenfor dele af den offentlige sektor, er litteraturen begrænset. Der findes forskellige ældre rapporter, men disse er ofte ikke særlig udfoldede. Jeg har tidligere foretaget en litteratursøgning for at identificere den danske litteratur om emnet (Wiedemann, 2016). Med afsæt i dette blev følgende relevant litteratur identificeret, henholdsvis Socialstyrelsen (1979) og Ry Nielsen (1987). På baggrund af denne teoretiske indkredsning, foretog jeg et aktuelt studie af erfaringerne med kollektiv ledelse, hvor jeg analyserede, hvordan nutidige institutioner arbejder med ledelsesretningen (Wiedemann, 2018). Dette studie bliver ligeledes inddrages.

Selve analysen er heuristisk og har centreret sig om at identificere fælles temaer og mønstre, som har dannet grundlag for analysens fokus, og som har muliggjort anlæggelsen af et sammenligneligt perspektiv. Nogle af temaerne blev hurtigt fastlagt. Det drejer sig f.eks. om argumenter for eller legitimeringen af arbejdet med ledelsestilgangen. Med Lyotard (1982) kan man spørge til, hvad er det for en metafortælling eller et narrativ, som viden generelt, og her konkret de nævnte ledelsesgange, begrundes med. Andre analytiske fokuspunkter handler om f.eks. ledelsesformernes teoretiske forankring samt de konkrete erfaringer med ledelsestilgangen, f.eks. deres fordele, ulemper og barrierer. Andre temaer er opstået undervejs f.eks. ledelsens rolle.

I det kommende skal de fire ledelsestilgange præsenteres og analyseres. Indledningsvis kollektiv ledelse, dernæst distribueret ledelse, samskabelse og tillidsbaseret ledelse.

## KOLLEKTIV LEDELSE

Kollektiv ledelse havde som nævnt sin storhedstid i 70'erne. F.eks. udgav Socialstyrelsen i 1979 en rapport, der samlede op på en række forsøg inden for dagtilbudsområdet. I rapporten blev det anført, at der aktuelt fandtes 32 institutioner, som praktiserede kollektiv ledelse. Historisk blev der i de følgende årtier færre og færre institutioner, som arbejdede med ledelsesformen. I København findes der dog fortsat en mindre gruppe selvejende daginstitutioner, som holder fast i ledelsesformen (Wiedemann, 2018), ligesom der f.eks. er et mindre antal friskoler og lilleskoler, der praktiserer kollektiv ledelse.

Hvad er kollektiv ledelse mere præcist? I Ry Nielsen (1987: 82) hedder det: "Alle deltagere skal have mulighed for at deltage på lige fod i alle beslutningsprocessens faser inklusive målformulering." Det hedder videre, at kollektiv ledelse forudsætter, at to eller flere udøver ledelsesfunktionerne. Alle har et ansvar for at udøve ledelse, selv om man har forskellige opgaver og funktioner. Nok et karakteristikum er, at der består en form for værdifællesskab blandt de ansatte, f.eks. at man vægter argumentation højt, og at man føler et ansvar for helheden, og at man sympatiserer med ledelsesformen.

Rent teoretisk er de tekster og bøger, der diskuterer kollektiv ledelse ikke særlig udfoldede. Ry Nielsen nævner inspiration fra Burns og Stalker (1961) organismeteorien. Burns og Stalker skelner mellem henholdsvis mekaniske og organismeorienterede organisationer.

Ry Nielsen nævner, at mindre organisationer egner sig bedst til at praktisere kollektiv ledelse. Der refereres specifikt til 20-30 personer. Vurderingen er, at det kan være vanskeligt at praktisere, hvis man er flere. Hvis man er en nystartet organisation eller arbejdsgruppe, bør antallet være mindre.

Ry Nielsen peger på fordele og ulemper ved ledelsesformen. En af ulemperne er lange beslutningsprocesser. Det tager ofte tid at træffe en beslutning. Socialstyrelsen (1979) nævner, det kan være svært at træffe ubehagelige beslutninger, ligesom der er risiko for ineffektive møder og ansvarsforflygtigelse. Det er dog ikke noget, at styrelsen direkte har identificeret i forhold til de undersøgte institutioner, men nogle mere principielle overvejelser om ledelsesformen. Der bliver ligeledes peget på en række fordele, f.eks. at kollektiv ledelse giver mulighed for større tolerance, solidaritet, samarbejde og læring samt større tilfredshed og arbejdsglæde blandt de ansatte. Ry Nielsen (1987), som har undersøgt arbejdet med kollektiv

ledelse inden for det, som dengang hed åndssvageforsorgen, anfører ligeledes forskellige arbejdsmiljømæssige gevinster, f.eks. at de ansatte var glade, at der var en høj grad af medbestemmelse, ligesom det blev vurderet positivt, at man havde mulighed for at arbejde tæt sammen.

Socialstyrelsen peger på, at kollektiv ledelse giver større kvalitet i service- og opgaveudførelsen, da ledelsesformen skaber mulighed for læring og selvkritik og motiverer til, at de ansatte oplever et større ansvar for helheden.

Ry Nielsen (1987) er knap så positiv og peger på, at man risikerer at bruge lang tid på beslutningstagning, og man måske glemmer hensynet til kvalitet og output.

I 2018 gennemførte jeg en undersøgelse, der handlede om, hvordan en række københavnske daginstitutioner arbejdede med kollektiv ledelse. Jeg identificerede her bl.a. en række fælles værdier, som gjorde sig gældende i arbejdet med ledelsesformen (Wiedemann, 2018).

Kollektiv ledelse forbinder sig med værdier som, at fællesskabet er vigtigere end individet, sandheden bliver til gennem dialog og fælles beslutningstagning samt at størst mulig inddragelse af ansatte skaber den bedste kvalitet i opgaveudførelsen. De pågældende værdier er synonyme med dem, som rent historisk udgjorde omdrejningspunkt for arbejdet med kollektiv ledelse, der er dog en enkelt forskel. Historisk var kollektiv ledelse tæt knyttet til ønsket om en anden samfundsudvikling. Denne kobling til den store "emancipationsfortælling" er for længst forsvundet (Lyotard, 1982).

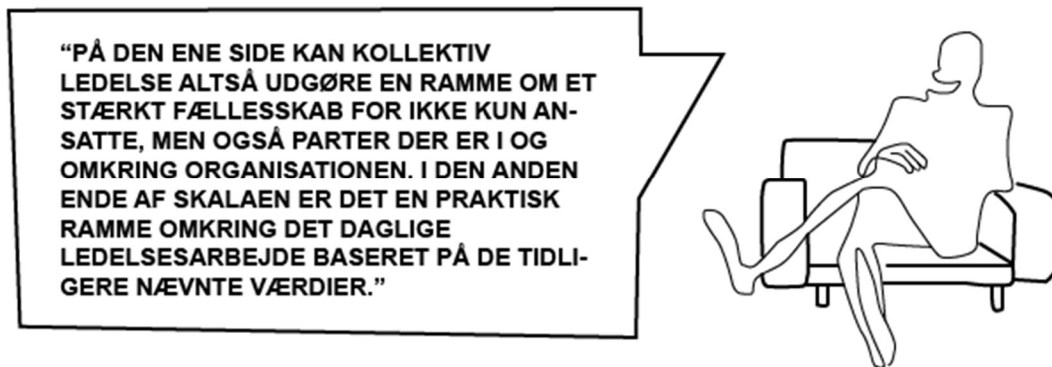
For flere af de undersøgte daginstitutioner fungerer kollektiv ledelse aktuelt som en fortælling, der udgør en antitese til den kommunale udvikling og ledelse, som bliver beskrevet som konform med vægt på standarder, fælles initiativer og løsninger uden tilstrækkelig hensyntagen til den enkelte institutions autonomi, behov og særpræg. Arbejder man med kollektiv ledelse har man bedre mulighed for at vælge sin unikke vej (Wiedemann, 2018).

Undersøgelsen viste, at der er forskellige måder at organisere sig på, når der skal praktiseres kollektiv ledelse, selv om værdierne er fælles (Wiedemann, 2018).

I den ene ende af skalaen finder man det, man kunne kalde *det udvidede fællesskab*. Brugere, dvs. forældre og børn, inviteres ind i et fællesskab med krav og forventninger om aktiv deltagelse i møder, aktiviteter, ture og traditioner, hvor f.eks. et element som hjemmebesøg



indgår. I den anden ende af skalaen finder man det, man kunne kalde *kollektiv ledelse som styre- og ledelsesform*. Kollektiv ledelse er her en pragmatisk måde at organisere det daglige ledelsesarbejde på, hvor pædagogmedhjælpere ikke inddrages i samme omfang, og hvor brugerne, dvs. forældre og børn, ikke udgør en del af institutionens værdifællesskab.



På den ene side kan kollektiv ledelse altså udgøre en ramme om et stærkt fællesskab for ikke kun ansatte, men også parter der er i og omkring organisationen. I den anden ende af skalaen er det en praktisk ramme omkring det daglige ledelsesarbejde baseret på de tidligere nævnte værdier.

## DE TRE LEDELSIFORMER

I det følgende vil de tre ledelsesformer distribueret ledelse, samskabelse og tillidsbaseret ledelse blive gennemgået med udgangspunkt i den nævnte litteratur. Herefter vil de blive diskuteret i relation til ledelsesformen kollektiv ledelse. Den første ledelsesform, der skal beskrives, er distribueret ledelse.

### Distribueret ledelse

II litteraturen diskuteres interessen for distribueret ledelse blandt andet i sammenhæng med styringsparadigmer. Kjeldsen et al. (2020: 83 ff.) peger på, at distribueret ledelse passer godt til de styringsparadigmer, der har fokus på værdier, meningskabelse og samarbejde med eksterne aktører. Konkret nævnes New Public Governance styringsparadigmet, der bl.a. tager afsæt i delt ledelse og ledelse på tværs, med lav grad af centralisering.

## Definition

Distribueret ledelse er blevet udviklet i årene efter år 2000, men kan spores tilbage til midten af det 20. århundrede. Muligvis endda længere tilbage (Thorpe et al., 2000; Bolden, 2011).

”Distribueret ledelse er i vores forståelse, når flere personer (ledere og medarbejdere) deles om at udøve ledelse ved sammen at bidrage med flere ledelsesmæssige handlinger,” skriver Kjeldsen et al. (2020: 15).

Distribueret ledelse medfører, at ledelsesopgaverne er distribueret til medarbejderne uden formelt ledelsesansvar, men som er parat til at påtage sig denne ledelsesopgave. I organisationen arbejder flere personer altså sammen om at udøve ledelse eller foretage ledelseshandlinger.

Frem et jeg betones et vi i forbindelse med distribueret ledelse. Ledelse udgør en kollektiv proces, hvor flere, men ikke nødvendigvis alle medarbejdere, indgår. Distribueret ledelse har fokus på sociale handlinger frem for roller og positioner (Thorpe et al., 2011).

## Teoretisk inspiration

Distribueret ledelse har paralleller til andre ledelsesretninger, f.eks. relationel ledelse, demokratisk ledelse, selvledelse, teams og fælles ledelse, skriver Bolden (2011) i sin diskussion af ledelsesfænomenet.

Generelt er der ikke mange steder i litteraturen, hvor den teoretiske inspiration og forankring drøftes. En undtagelse er Bolden (2011), som nævner følgende teoretiske kilder, henholdsvis distribueret kognitionsteori og aktivitetsteori. Udøvelse af ledelse er ikke noget, der er adskilt for omverdenen, men en integreret del af den. Latours netværksteori og Lave og Wengers sociale teorier om læring nævnes som andre konkrete eksempler på teorier, som har inspireret til udviklingen af distribueret ledelse. Viden, læring og beslutninger ansues som distribuerede fænomener. I forhold til aktivitetsteorien nævnes Vygotsky og Engeström (Bolden, 2011).

De tre bøger, der er udkommet om fænomenet på dansk, diskuterer ikke den teoretiske forankring (Pedersen og 2017; Harris, 2019; Kjeldsen et al., 2020).

## Det konkrete arbejde med distribueret ledelse

Distribueret ledelse kan både igangsættes fra oven af eller opstå af sig selv fra neden. Hvis distribueret ledelse er igangsat fra oven af, så tildeler formelle ledere ansatte i organisationens ledelsesopgaver og ledelseskompetence. Opstår det fra neden af, påtager ansatte sig spontant ledelsesopgaver og ledelseskompetence (Kjeldsen et al., 2020).

## Erfaringer

Såvel herhjemme som i udlandet er der efterhånden en række erfaringer med distribueret ledelse. Disse er f.eks. beskrevet i Kjeldsen et al., (2020) og i Leithwood og Louis (ed.) (2012) og Harris (2018). I udlandet findes der især erfaringer med ledelsesformen inden for uddannelsesverdenen, mens der herhjemme er erfaringer med ledelsesformen inden for flere forskellige offentlige sektorer, f.eks. sygehusverdenen (Jakobsen et al., 2016).

Ledelseskommisionen spurgte i 2017 offentlige ledere, om de brugte distribueret ledelse. Cirka halvdelen svarede, at det gjorde de i høj grad. Dette tyder på, at ledelsesformen er ganske udbredt. (Ledelseskommisionen, 2017).

Kjeldsen et al. (2020, 103 ff.) peger med afsæt i erfaringer fra projekter inden for sygehusområdet, forvaltningsområdet og en række andre offentlige organisationer på, at distribueret ledelse kan skabe øget medarbejdertrivsel og dermed større motivation og jobtilfredshed. Offentligt ansatte, der praktiserer distribueret ledelse, oplever ejerskab til beslutninger.

Gennem inddragelse i ledelsesopgaven oplever offentligt ansatte tillige, at de kan skabe bedre resultater, præstere bedre og bringe deres viden og kompetencer i spil. Herved formår de at skabe bedre kvalitet for borgere og brugere.

Distribueret ledelse kan ligeledes bidrage til, at organisationen bliver mere innovativ, skaber bedre forandringer og har lettere ved at implementere nye ting, rapporteres der.

Leithwood og Louis (ed.) (2012) og Harris (2018), der indgående har beskæftiget sig med skoleverdenen, peger på, at ledelsesformen bidrager til at styrke lærernes arbejdssituation og

deres tilfredshed og motivation, ligesom den styrker udviklingen af organisatorisk kapacitet. Indirekte har det en effekt på de studerendes præstation og engagement.

De nævnte positive forhold kræver dog, at en række forhold er opfyldt, f.eks. at graden af distribueret ledelse er afstemt (Kjeldsen et al. 2020). Med afstemt menes, at to eller flere personer er enige om et givent forhold, f.eks. om hvilke målsætninger man arbejder ud fra. Hvis der er uenighed om målene, kan distribueret ledelse bruges til at trække opgaveudførelsen væk fra organisationens målsætninger.

I forbindelse med større forandringer, hvor der er opbrud i rutiner og tilmed et højt konfliktniveau, kan det være svært at praktisere distribueret ledelse hensigtsmæssigt, og det anbefales at falde tilbage på topstyret ledelse (Kjeldsen et al., 2020).

Distribueret ledelse kan have svært ved at fungere i meget konkurrenceorienterede miljøer eller i kulturer, hvor der ikke er tillid eller respekt mellem de ansatte, ligesom det er en forudsætning, at medarbejderne har de nødvendige erfaringer, kompetencer og motivation. Det er ligeledes en forudsætning, at ansatte ikke oplever distribueret ledelse som ledelsens "smarte" forsøg på at uddelegere flere arbejdsopgaver, eller at distribueringen udelukkende sker til udvalgte medarbejdere og grupper (Harris, 2018: 74 ff.).

### Ledelsens rolle

Som nævnt fordrer distribueret ledelse afstemthed, hvilket bl.a. forudsætter tillid mellem ledelse og ansatte.

Kjeldsen et al. (2020) skelner som ligeledes nævnt mellem opstået og planlagt distribueret ledelse. Planlagt distribueret ledelse sigter til, at den formelle ledelse har taget initiativ til igangsættelsen af processer, hvor der er aftalt mellem medarbejdere og den formelle ledelse, hvilke opgaver medarbejdere f.eks. skal løse.

Skal distribueret ledelse bredes ud i organisationen, forudsætter det, at den formelle ledelse er klar til at afgive ansvar og kompetence. Ledelsen får til opgave at understøtte og sætte rammer for omfanget og dybden af distribueret ledelse.

I næste afsnit vil ledelsestilgangen samskabelse blive præsenteret.

## SAMSKABELSE

Baggrunden for samskabelse er et forsøg på at finde nye måder at lede den offentlige sektor på efter New Public Management. Flere peger på, at samskabelse er en adækvat ledelsesform i forlængelse af New Public Governance, der betoner dialog, brugerinddragelse og ligeværdige relationer mellem f.eks. medarbejdere og brugere (Fogsgaard og Jongh, 2018: Tortzen, 2019; (red.) Kroghstrup, 2017).

En anden måde at se den aktuelle interesse for samskabelse på er at se det som et forsøg på at tackle krydspresset mellem stigende forventninger fra borgerne og knappe økonomiske ressourcer, som kommuner og samfund er underlagt. Samskabelse bliver en måde at mobilisere nye ressourcer på (Foghsgaard og Jung, 2018:33).

### Definition

Samskabelse har eksisteret længe, men ideerne har udviklet sig. F.eks. trækker ideerne om samarbejde, dialog, nærdemokrati og borgerinddragelse tråde tilbage til 1968 og til datidens opgør med autoriteter.

Tortzen (2019: 18) peger på, at samskabelse i sin nuværende form, hvor der er fokus på at udvikle nærdemokrati og inddragelse af frivillige, især er blevet videreudviklet efter kommunalreformen i 2007. Det nye er, at samskabelse udgør et strategisk fokus for politikere og offentlige ledere (Tortzen, 2019: 15). Fokus på og interesse for at inddrage borgere er blevet en vigtig politisk og ledelsesmæssig opgave.

Tortzen (2019: 58) definerer samskabelse på følgende måde: "Samskabelse er, når de offentlige aktører og borgere samarbejder om at udnytte alle parters aktiver, ressourcer og bidrag bedre for at opnå empowerment, større effektivitet og bedre resultater."

Samskabelse lægger altså op til en dialogbaseret tilgang, hvor man på tværs af samfundssektorer og mellem borgere og det offentlige skal arbejde med at prioritere, producere og udvikle velfærd. Gennem inddragelse af forskellige erfaringer, ressourcer og kompetencer forsøger man i fællesskab at løse konkrete opgaver, problemer og udfordringer.

Foghsgaard og Jongh (2018: 17) taler om, at samskabelse kan ses som et forsøg på at udvikle en ny og mere ligeværdig fordeling af magten mellem borgere, civilsamfundet og det offentlige. Samskabelse er et bud på hvordan vi kan udnytte hinandens ressourcer og sammen finde og udvikle nye løsninger, som ingen kan løse hver for sig.

Samskabelse kan ses som et udtryk for, at den sociale kontrakt mellem den offentlige sektor og borgerne skal genforhandles (s.19). Slagordsagtig går vi velfærd *med ret til ydelser* til velfærd *med ret til deltagelse*. Det offentlige skal arbejde *med* borgerne frem for *for* borgerne.

### Den teoretiske inspiration

Den teoretiske inspiration for arbejdet med samskabelse kan karakteriseres som eklektisk. Begrebet er oprindeligt blevet udviklet i den private sektor med henblik på, at kunderne kan bidrage til værdiproduktionen ved at tage aktivt del i serviceproduktionen af ydelser (Foghsgaard og Jongh, 2018:38). Senere hen er det blevet udviklet til den offentlige sektor.

Tortzen (2019) refererer til forskellige forskningsområder som økonomi, sociologi, politologi og forvaltningsforskning, der har inspireret til området. Hendes egen inspiration er forvaltningsforskning. Begrebet co-production spiller her en central rolle, der handler om aktivt at involvere borgere i den offentlige produktion. Udgangspunktet er, at alle parter har viden og ressourcer, som kan bruges til at udvikle kvaliteten af det offentliges serviceydelser. De samme referencer ses hos Torfing og Sørensen (2018). De nævnte forfattere refererer ligeledes til Wengers begreb om praksisfællesskaber og teorier om partnerskaber. Om end perspektiverne ikke udfoldes nærmere.

Jensen og Kroghstrup (2017) kombinerer begrebet samskabelse med capacity building og nævner den sydamerikanske tænker Paolo Freire som en inspirationskilde. Freires pædagogiske teorier handler om, at folk skal tilegne sig magt over deres eget liv ved at blive bevidst om de mekanismer, som undertrykker dem. En anden inspirationskilde er den sociale udviklingstilgang, som findes inden for U-landssamarbejde. Empowerment-begrebet står ligeledes stærkt, hvor målet er, at individer, grupper og organisationer skal forsøge at opnå kontrol over deres situation og muligheder, sådan at de kan udvikle sig.

## Det konkrete arbejde med samskabelse

Det konkrete arbejde med samskabelse kan illustreres ved hjælp af samskabelsesstigen, som refererer til ambitionen og omfanget af samarbejde (Torfing og Sørensen, 2018). Det første, mindre ambitiøse trin, handler om, hvordan forvaltning og fagprofessionelle understøtter borgerens mestring af sit eget liv. Et eksempel fra den øverste mere ambitiøse del af stigen er samarbejde mellem det private og offentlige aktører med henblik på at skabe nye politiske løsninger og strategier.

Samarbejdet kan finde sted på forskellige sociale niveauer, f.eks. mikro-, meso- og makroniveau.

Det kan yderligere uddybes med Tortzen (2019), som foreslår en opdeling i, hvem der samarbejdes med, hvad der samarbejdes om, og hvornår i processen man samarbejder, hvilket konkret bidrag der sker, og hvilken grad af samarbejde der finder sted.

Borgere kan f.eks. have forskellige roller i arbejdet med samskabelse gående fra *co-implementor*, over *designer* og til *iniator*. Er man *co-implementor* har man ikke deltaget i udviklingen af løsninger og metoder, men er medproducent, f.eks. bruger man materialer, det offentlige har stillet til rådighed. Er man *designer*, har man f.eks. været inddraget i udviklingen af løsninger. Er man derimod *iniator* har man selv fået ideen, og det offentlige står som medinitiator.

Arbejdet med samskabelse kan altså have forskelligt ambitionsniveau, rækkevidde og kræver forskellige roller af organisationer og borgere.

## Erfaringer

Samskabelse finder oftere sted i de såkaldte bløde sektorer af samfundet, hvor der er direkte kontakt mellem fagprofessionelle og borgere (Tortzen, 2019: 39). Det gælder områder som f.eks. undervisning, sundhed og socialområdet. Nogle organisationer og sektorer er mere velegnede end andre til at igangsætte samskabelsesprojekter. Typisk organisationer, hvor der er tradition for at samarbejde vertikalt og horisontalt.

Forskellige forskningsreview om samskabelse har peget på lidt forskellige erfaringer. Et belgisk review peger på effekter i forhold til spørgsmålene om effektivitet, demokrati og innovation. Andre review peger på selve processen som værdifuld og konkluderer, at det er vanskeligt at måle på de mere langsigtede effekter. Resultater af samskabelsesprocesser kan i nogle tilfælde være udvikling af empowerment, social kapital og demokrati blandt deltagerne samt øget tillid blandt borgere og offentlige myndigheder (Tortzen, 2019: 133 ff.).

Der er ofte en forskel mellem visionerne for området og så det konkrete samskabelsesarbejde. Der er en tendens til, at konkrete projekter ofte drejer sig om driftsopgaver, hvor borgerne sjældent deltager i de mere ambitiøse dele, f.eks. politikudvikling. (Tortzen, 2019: 19 ff.). Det forhold, at de fleste initiativer er igangsat fra oven af, udgør tillige en udfordring i forhold til at realisere visionerne. Forskellige forhold inden for det offentlige kan ligeledes udgøre barrierer for udvikling af samskabelse, f.eks. administrative kulturer, holdninger til borgerdeltagelse og graden af organisering.

Nogle af de erfaringsopsamlinger og analyser, der er gennemført, peger på, at der skal være mindre fokus på snæver resultatorientering og dokumentation. Samskabelse forudsætter ligeledes risikovillighed. Det offentlige og borgerne skal være villig til at løbe en risiko, når de involverer sig i samskabelsesprocesser. I arbejdet med samskabelse bør man anlægge et langsigtet perspektiv, da det kan tage tid at høste frugterne af samarbejdet.

Jensen og Kroghstrup (2017, red.) peger på, at det kan være nødvendigt at ændre på kulturen i mange organisationer for at kunne arbejde med samskabelse. Det gælder især de organisationer, der er præget af ydre styring eller top-down-styring. Arbejdet med samskabelse kræver her igangsættelse af double loop processer eller omlæring.

### Ledelsens rolle

Ledelse er helt central i forbindelse med samskabelsesprocessen og udgør den instans, som skal understøtte processen mellem de samarbejdende parter.

Tortzen (2019) taler om at lede samarbejde og netværk, hvilket konkretiseres gennem tre forskellige perspektiver, henholdsvis metastyring, netværksledelsesperspektivet og ledelse på tværs, hvor det første kort skal introduceres.



Begrebet metastyring er udviklet af Sørensen og Torfing (2018). Ledelse er styring af styring, hvor der skal arbejdes med at sætte rammer for samskabelse. Ledelsen skal afgive magt og kompetencer, samtidig med at ledelsen påvirker form, proces og resultater af samskabelsen.

Ledelsen skal forsøge at sikre såvel demokrati og effektivitet, og balancere mellem hands-off og hands-on tilgange. Ledelsen har ansvaret for de overordnede rammer og mål og samtidig med, at de udøver ledelse aktivt. I forlængelse heraf skal man undgå henholdsvis overstyring og understyring.

I det kommende skal jeg introducere til ledelsestilgangen tillidsbaseret ledelse.

## TILLIDSBASERET LEDELSE OG STYRING

Tillidsbaseret styring og ledelse er en ledelsestilgang, som især den danske ledelsesforsker Trine Øllgaard Bentzen har introduceret til på danske grund (2016; 2018; 2022ab)

Baggrunden for tillidsbaseret styring og ledelse er et opgør med de eksisterende styringsparadigmer, bl.a. New Public Management. Der er brug for at udvikle ledelses- og styringsinstrumenter, som giver bedre plads til samskabelse og innovation, og som giver de ansatte et større fagligt råderum. New Public Management styringsparadigmet har bidraget til udvikling af unødigt kontrol, bureaukrati og konkurrence. Tillidsbaseret ledelse matcher i højere grad de ideer, som karakteriserer New Public Governance, hvor der er fokus på tillid, relationer og samarbejde (jf. også Valentin og Thygesen, 2017). Styring designes ikke som i New Public Management af principalen, men udgør et fælles anliggende mellem principal og agent. Borgeren er ikke kunde, men derimod medskaber og samarbejdspartner.

### Definition

Tillid er selvfølgelig et centralt begreb (Bentzen, 2018: 27 ff.). Tillid handler om, at vi overdrager kompetencer til den anden eller de andre med en forventning om, at opgaven bliver løst, uden at vi har direkte indflydelse på, at det sker. Tillid kommer altså med en risiko. Vi ved ikke, om den tillid, vi viser en given medarbejder, bliver forvaltet i overensstemmelse med vores intention.

Bentzen skriver, at:

”Tillidsbaseret ledelse kan især forstås som en distribueret proces, der især handler om at skabe bedre betingelser for selvledelse. Dette sker i høj grad igennem delegering af beslutningskompetence, som giver medarbejderen mulighed for at folde sin faglighed ud på en større bane end før, ligesom involvering i beslutninger øges markant.” (s.157)

Tillidsbaseret ledelse sker altså gennem uddelegering af beslutningskompetence. Samarbejdet kan såvel være horisontalt (mellem bestemte afdelinger internt i organisation, f.eks. en kommune og dens institutioner) eller vertikalt (mellem ledelse og medarbejdere). Tillid angår altså forskellige sociale niveauer, fra interpersonelle forhold og over mod mere abstrakte niveauer.

### **Teoretisk inspiration**

Det teoretiske afsæt for teorien om tillidsbaseret styring og ledelse er tillidsbegrebet, sådan som det f.eks. er blevet udviklet af Niklas Luhmann. Tillid handler om, ”hvor positive forventninger vi kan have til den andens intention, og hvor stor risiko vi bør tage i forventning om, at den anden passer vores interesse.” (2018: 11).

Det samme udgangspunkt har Valentin og Thygesen (2017, 53ff.), som peger på en social og relationel forståelse af tillid. Tillid er noget, som skabes mellem to eller flere personer.

En anden inspiration er teorien om social kapital. Social kapital fokuserer på normer og gensidighed i organisationer, og på de ressourcer et socialt netværk giver aktører adgang til (Valentin og Thygesen, 2017: 151 ff.). Tillid i organisationer er afhængig af forskellige typer af horisontale og vertikale relationer.

Med tillid følger risiko. Vi kan aldrig vide om den, vi viser tillid, lever op til vores forventninger. Som leder kan man give en medarbejder ansvar til at udføre en opgave, men man kan ikke vide med sikkerhed, om det går godt.

## Det konkrete arbejde med tillidsbaseret ledelse

En central ide i arbejdet med tillidsbaseret ledelse er at skabe betingelser for selvstyring (2018, 70), så medarbejdere får større mulighed for at træffe selvstændige beslutninger. Hermed kan der skabes større handlerum i organisationen.

Konkret har tillidsbaseret ledelse til formål at involvere medarbejderne i beslutningsprocesser, f.eks. omkring organisationens mål, procedurer og ressourcer.

Tillidsbaseret ledelse udgør ikke et opgør med alle former for kontrol. Kontrol og tillid kan komplementere hinanden. Bentzen (2018) taler om fire strategier for, hvordan man kan arbejde med tillidsbaseret ledelse i praksis. Man kan henholdsvis forandre, forankre, fjerne eller fastholde eksisterende styring. En større bevidsthed om, hvilke former for styring man kan fjerne eller ikke fjerne kan i sig selv have en positiv virkning.

Valentin og Thygesen (2017) peger på, inspireret af Foucault, at tillid og magt hænger sammen. Magt er potentielt på spil i alle sociale relationer. Tillidsbaseret ledelse fjerner eller reducerer ikke magten, men anvender magt på en subtil og produktiv måde. Magt handler ikke om at få magt over andre, men om at få magten til at virke gennem andre. Ansatte bliver f.eks. selvledende og selvorganiserende. Gennem brugen af tillidsbaseret ledelse kan ledere få ting til at ske og få mest muligt ud af de ansatte.

Tillidsbaseret ledelse må udvikles kontekstuel og processuel. De risici, som er forbundet med ledelsesformen, må vurderes fra organisation til organisation og fra situation til situation, f.eks. spørgsmålet om medarbejdernes evner og motivation (Bentzen, 2018:87; Valentin og Thygesen, 2017, 71 ff.). Grundlæggende kræver arbejdet med tillidsbaseret ledelse dog ændrede magtformer og relationer i offentlige organisationer.

## Erfaringer

Det er især inden for det kommunale område, man har gjort med erfaringer med tillidsbaseret ledelse. Den kommunale sektor har været igennem en tillidsreform fra 2012, selv om reformer med andre overskrifter har afløst tillidsreformen, spiller tillidsbegrebet fortsat en central i forbindelse med udviklingen og moderniseringen af den offentlige sektor (Valentin og

Thygesen, 2017: 16 ff.). 87 % af alle kommunaldirektører peger f.eks. på, at tillid er en del af den centrale dagsorden i danske kommuner (Bentzen, 2022b).

Nogle erfaringer blev gjort i årene efter, at tillidsreformen var blevet introduceret (Valentin og Thygesen, 2017: 111 ff.). Andre senere. Bentzen (2018) refererer ligesom Valentin og Thygesen (2017) til Københavns Kommune som case.

Når medarbejderne har tillid til deres nærmeste overordnede, fremmer det engagement, loyalitet og tilfredshed, skriver Bentzen, 2018: 28) med henvisning til bl.a. erfaringerne fra Københavns kommune og international forskning. Tillidsbaseret ledelse har dermed en positiv effekt på medarbejdernes jobtilfredshed og produktivitet, og giver øget mulighed for at udøve selvledelse.

En høj grad af tillid kan have en række arbejdsmiljømæssige fordele. Det kan tillige fremme samarbejde og bidrage til at udvikle mere innovative løsninger.

Bentzen (2018) peger på, at når man slækker på kontrol og dokumentation, vil der være en øget risiko for fejl og vilkårlighed i opgaveudførelsen. Dette kan være en af bieffekterne ved et øget fagligt og professionelt handlerum. Der vil nemt opstå en række dilemmaer i arbejdet med tillidsbaseret ledelse (Bentzen, 2022a). Hvor går grænsen f.eks., mellem de ansattes fleksibilitet og handlerum og hensynet til borgernes forventninger om lighed og ensartet behandling? Et øget professionelt råderum vil uvilkårligt føre til, at de ansatte prioriterer forskelligt. Det kan påvirke borgernes tillid til det offentlige.

I store og hierarkiske organisationer kan beslutningsprocessen om implementering og igangsættelse af tillidsbaseret ledelse opleves som tidskrævende og ressourcekrævende. Også horisontalt kan beslutningsprocesserne være lange og tidskrævende, fordi der kan være faglige uenigheder og konflikter mellem de deltagende parter (Bentzen, 2018: 114 ff.). Medarbejderes motivation og kompetencer kan udgøre en anden barriere. Valentin og Thygesen (2017) taler om, at medarbejdere kan være drifts- eller udviklingsmennesker. Driftsmennesker ønsker ikke nødvendigvis mere ansvar, kompetence og selvledelse.

Arbejdet med tillidsbaseret ledelse kan kræve kompetenceudvikling af medarbejdere, sikring af ressourcer og en fælles forståelse af mål og rammer.

Bentzen (2018: 167) og Valentin og Thygesen (2017) skriver, at der mangler en systematisk erfaringsopsamling eller forskning, som kan dokumentere om tillidsbaseret ledelse og styring har effekt.

### Ledelsens rolle

Bentzen (2018) perspektiverer tillidsbaseret ledelse til ledelsesteorien og peger på, at tillidsbaseret ledelse både kan ses i sammenhæng med teorier om lederens personlighed, situationsbestemt ledelse og ledelse som proces. Sidstnævnte mere processuelle perspektiv vurderes at være mest dækkende for tillidsbaseret ledelse.

Den formelle ledelse skal ændre rolle. Fra at være suveræn og styre, lede og kontrollere opgaver til at være rammesættende, deltagende og dialogisk. Arbejdet med tillidsbaseret ledelse kræver således andre lederkompetencer og eventuelt andre ledere.

Arbejdet med tillidsbaseret ledelse kræver tillige fælles mål og rammer, ligesom det kræver ledelse tæt på. Når mængden af kontrol og dokumentation reduceres, er der i højere grad brug for lederens tilstedeværelse. Det tilsyn, som medarbejderne oplever som understøttende for deres professionelle udvikling, skal dog fortsat varetages.

## **DISKUSSION AF DE TRE LEDELSESTILGANGE OG KOLLEKTIV LEDELSE**

Vi har nu set på tre nyere ledelsesretninger, som på lidt forskellig vis lægger vægt på øget medarbejderautonomi, tillid og samarbejde. I det følgende skal forskelle og ligheder mellem de tre ledelsestilgange diskuteres, samtidig med at de skal sammenlignes og perspektiveres til ledelsesretningen kollektiv ledelse.

Alle de præsenterede ledelsesformer har til formål at frisætte og inddrage medarbejdernes viden, kompetencer og ressourcer. De fire ledelsesretninger kan således karakteriseres som decentrale, hvor ledelsesopgaven og kontrollen over arbejdet med forskellige modifikationer ligger hos det enkelte individ eller som i forbindelse med kollektiv ledelse og samskabelse også hos gruppen, og hvor det er den formelle leders opgave at understøtte dette forhold (Grint, 2011).

For ledelsesformen samskabelse er det dog i høj grad tale om at inddrage organisationens samarbejdspartnere og brugere. Perspektivet er i højere grad eksternt, hvor de øvrige ledelsesretningers perspektiv overvejende er internt.

Der er dog også forskelle. De tre ledelsesformer har ikke, som det er tilfældet i kollektiv ledelse som fast princip, at alle organisationens ansatte og samarbejdspartnere skal inddrages i alle beslutningsprocesser inklusive målformulering. I distribueret ledelse er målet nok, at flere eller flest mulige skal inddrages i beslutningsprocesser og målformulering, men ikke at alle skal indgå i eller udøve distribueret ledelse, som det formuleres. Dette gælder også for tillidsbaseret ledelse, hvor man skal være bevidst om inden for hvilke områder, styringen skal slippes fri og funderes på tillid. Der kan sagtens være områder eller dele af ledelsesrummet, hvor den formelle ledelse fortsat har beslutningskompetence, og hvor udøvelse af kontrol er hensigtsmæssig.

I arbejdet med samskabelse kan borgere eller samarbejdspartnere have forskellige roller gående fra, at man deltager i såvel beslutningsproces som målformulering til, at man f.eks. udelukkende har ansvar og autonomi til at arbejde med de metoder, som offentlige organisationer og eksperter har formuleret og udviklet.

**“DEN FORM FOR FRISÆTTELSE SOM PRAKTISERES INDEN FOR DE TRE ”NYERE” LEDELSESRETNINGER, KAN MAN VÆLGE AT KALDE FRISÆTTELSE MED LIVREM OG SELER ELLER DEMOKRATISK LEDELSE. ANSVAR OG KOMPETENCE SKAL FORSØGES UDDELEGERET TIL FLEST MULIGE, MEN DEN ØVERSTE LEDELSE FASTHOLDER RETTEN TIL AT DEFINERE DET FAKTISKE BESLUTNINGS- OG LEDELSESNUM.”**



Den form for frisættelse som praktiseres inden for de tre ”nyere” ledelsesretninger, kan man vælge at kalde *frisættelse med livrem og seler* eller *demokratisk ledelse*. Ansvar og kompetence skal forsøges uddelegeret til flest mulige, men den øverste ledelse fastholder retten til at definere det faktiske beslutnings- og ledelsesrum. Inddragelse af ansatte i beslutninger, f.eks. formulering af mål og strategier, er ikke en værdi, men afhænger af situationen og ledelsens vurderinger.

Når man ser på, hvordan kollektiv ledelse i praksis udøves, kan man dog også som tidligere nævnt, iagttage (se afsnittet om kollektiv ledelse), at princippet om, at alle ansatte skal inddrages, varetages lidt forskelligt fra organisation til organisation gående fra det, jeg har kaldt det udvidede fællesskab og så til, at kollektiv ledelse udgør en ramme for udøvelse af ledelse.

Historisk var kollektiv ledelses afsæt et opgør med hidtidige måder at organisere og lede organisationer på og udgjorde en antitese til mekaniske, hierarkiske og bureaukratiske ledelses- og organisationsformer. De tre nyere ledelsesretninger, som her er blevet analyseret, gør alle op med de styrings-, organisations- og ledelsesformer, som kan sammenfattes under overskriften New Public Management. Selve italesættelsen eller legitimeringen af det nye overfor det gamle, utidssvarende og uhensigtsmæssige går altså igen, men er forankret i forskellige historiske perioder.



**“DE TRE NYERE LEDELSESRETNINGER, SOM HER ER BLEVET ANALYSERET, GØR ALLE OP MED DE STYRINGS-, ORGANISATIONS- OG LEDELSESFORMER, SOM KAN SAMMENFATTES UNDER OVERSKRIFTEN NEW PUBLIC MANAGEMENT. SELVE ITALESÆTTELSEN ELLER LEGITIMERINGEN AF DET NYE OVERFOR DET GAMLE, UTIDSSVARENDE OG UHENSIGTSMÆSSIGE GÅR ALTSÅ IGEN, MEN ER FORANKRET I FORSKELLIGE HISTORISKE PERIODER.”**

Teoretisk er såvel kollektiv ledelse som de tre nyere ledelsesretninger funderet på et eklektisk teoretisk grundlag. De henter ideer og legitimitet forskellige steder fra. Dermed bliver det sandsynligvis også muligt at knytte forskellige forventninger og forestillinger til dem, fordi deres teoretiske forankring ikke er entydig.

De positive erfaringer, som fremhæves i arbejdet med kollektiv ledelse og de tre ledelsesretninger, er i store træk de samme. Der argumenteres for, at der vil være mulighed for at opnå større kvalitet i service- og opgaveudførelsen, fordi man i stigende grad inddrager de ansattes viden og kompetencer.

Der peges ligeledes på en række arbejdsmiljømæssige gevinster, f.eks. øget medarbejdertrivsel og tilfredshed. Generelt fremmer arbejdet med ledelsesformerne kvaliteter som samarbejde, engagement og motivation hos de ansatte.

Der er dog også enkelte forskelle, f.eks. peger de tre "nyere" ledelsesformer på, at et positivt udkomme er udvikling af innovative løsninger. Dette er fraværende i diskussionen af, hvilke fordele arbejdet med kollektiv ledelse bidrager med, selv om der peges på ansattes evne til at lære som et potentielt resultat. Dette hænger sammen med, at ledelsesformerne er udviklet på forskellige historiske tidspunkter. Kravet om kontinuerlig forandring af organisationer udgjorde ikke et krav på samme måde, som det er tilfældet i dag, da erfaringerne med ideerne om kollektiv ledelse blev udviklet.

Noget der er nyt eller anderledes, hvis man sammenligner kollektiv ledelse med de tre senere historisk udviklede ledelsesretninger, er den relativt udførlige og detaljerede beskrivelse af, hvordan man konkret kan arbejde med ledelsesformerne. I tilfældet kollektiv ledelse er der ikke på samme måde udviklet en detaljeret didaktik og terminologi for brug og fremgangsmåde. I stedet er der formuleret nogle mere overordnede værdier og principper, som man organisation og ansatte selv skal forsøge at udfylde og indholdsbestemme.

I kollektiv ledelse bliver det fremhævet, at en positiv erfaring er udvikling af bredere kompetencer, som rækker ud over arbejdet, f.eks. solidaritet, tolerance og samarbejde. Denne kobling til verden udenfor er fraværende i forbindelse med distribueret ledelse og tillidsbaseret ledelse, hvorimod et positivt resultat i forbindelse med arbejdet med samskabelse kan være udvikling af demokrati og en ny kontrakt mellem det offentlige, private og civile samfund.

De to ledelsesformer kollektiv ledelse og samskabelse legitimeres med afsæt i det, man med den franske filosof Jean Francois Lyotard (1982) kan kalde emancipationsfortællinger, dvs. en større samfundsmæssig ideologisk fortælling om frigørelse. De to andre ledelsesformer, distribueret ledelse og tillidsbaseret ledelse er tættere på den performative fortælling, som Lyotard reserverer til det videnssamfund, han identificerer vi er på vej ind i fra slutningen af 70'erne, hvor legitimeringen sker med afsæt i et rationale om nytte og større effektivitet. Tillidsbaseret ledelse og distribueret ledelse udgør pragmatiske bud på, hvordan organisationer kan arbejde med at udvikle bedre service og opgaveløsning samt kvalificere arbejdsmiljøet, uden at de har ambitioner om at bidrage til en bredere samfundsmæssige udvikling.

I forhold til det konkrete arbejdet med at praktisere de fire ledelsesformer peges der på, at visse typer af organisationer er mindre velegnede. I kollektiv ledelse kan organisationens



størrelse ses som en barriere. Organisationer, som er hierarkiske, og hvor der ikke er udviklet en samarbejdskultur, eller er præget af konflikter, udgør barrierer for arbejdet med de andre ledelsesformer. I visse tilfælde vil arbejdet med de nævnte ledelsesformer kræve, at der arbejdes mere grundlæggende med ændringer af organisationens kultur, traditioner, værdier og ledelsesformer.

Som nævnt kan der identificeres nogle særlige værdier i arbejdet med kollektiv ledelse. Disse er f.eks., at fællesskabet er vigtigere end individet, og at sandhed bliver til gennem dialog og fælles beslutningstagning. Arbejdet med samskabelse kommer tættest på disse værdier, hvor dialog, samarbejde og ligeværdige relationer udgør en forudsætning for, at visionerne med samskabelse kan realiseres.

#### Model 1. Oversigt over karakteristika ved de fire ledelsesretninger

Ledelses-retning	Kollektiv ledelse	Distribueret ledelse	Samskabelse	Tillidsbaseret ledelse
<b>Baggrund</b>	Opgør med hierarkiske og mekaniske organisationer, ønske om andet samfund	Opgør med NPM	Opgør med NPM, ny samfundskontrakt mellem borgerne og det offentlige	Opgør med NPM
<b>Teoretisk afsæt</b>	Burns og Stalker (organismeteori)	Lave og Wenger, aktivitetsteori, netværksteori	Eklektisk, Wenger, Freire, social udviklingstanke-gang	Luhmann, Putnam
<b>Mål/ambition</b>	Alle skal deltage i beslutningsprocesser og målformulering	Flest mulige skal inddrages i beslutningsprocesser,	Flest mulige skal inddrages i beslutningsprocesser,	Flest mulige skal inddrages i beslutningsprocesser
<b>Fordele</b>	Større kvalitet i service- og opgaveudførelse, bedre arbejdsmiljø, solidaritet, samarbejde og fællesskab	Større kvalitet i service- og opgaveudførelse, bedre arbejdsmiljø, innovation	Større kvalitet i service- og opgaveudførelse, bedre arbejdsmiljø, innovation, demokrati	Større kvalitet i service- og opgaveudførelse, bedre arbejdsmiljø, innovation

<b>Udfordringer/ barrierer</b>	Store organisationer, mangel på fælles værdier, lange beslutningsprocesser, ansvarsforflygtigelse	Den formelle ledelse skal være villig til afgive magt og kompetence, medarbejderne skal have de nødvendige kompetencer, afstemthed af mål og rammer, kultur	Afstand mellem visioner og virkelighed, borgere og ansattes viden og kompetencer, fravær af et langsigtet perspektiv, kultur	Hierarkiske organisationer, konflikter i organisationer, ændrede magtforhold, ansattes viden og kompetencer, kultur
<b>Ledelsens rolle</b>	Fælles værdier	Rammesættende	Metastyring	Ledelse som proces

## KONKLUSION

I det foregående er forskelle og ligheder mellem kollektiv ledelse, distribueret ledelse, samskabelse og tillidsbaseret styring og ledelse blevet analyseret og diskuteret. Alle fire ledelsesretninger har øget beslutningskompetence, autonomi og handlerum for ansatte som mål.

I arbejdet med samskabelse er der i høj grad fokus på samarbejdet mellem organisationen og aktører og interessenter i og omkring organisationen, mens der i høj grad, men ikke udelukkende, er fokus på det interne samarbejde i organisationen i de andre ledelsesretninger

En forskel mellem kollektiv ledelse og de tre øvrige ledelsesretninger er, at kollektiv ledelse forudsætter, at alle organisationens medarbejdere skal inddrages i såvel beslutninger som målformulering. Dette princip gælder ikke de andre ledelsesretninger, hvor radikaliteten eller ambitionen ikke lige så stor. Hvorvidt alle skal medarbejdere eller aktører skal inddrages afhænger af situationen og ledelsens vurdering.

Kollektiv ledelse og samskabelse kan ses som ledelsesretninger med ideologisk overbygning. For samskabelse gælder det styrkelse af demokratidimensionen, men det for kollektiv ledelse gælder solidaritet og fællesskab. Den samme ideologiske legitimering ses ikke i argumenterne for, hvorfor man bør arbejde med distribueret ledelse og tillidsbaseret ledelse. Her er det udelukkende de indre eller interne fordele, som fremhæves, f.eks. bedre service- og opgaveløsning og styrkelse af arbejdsmiljøet.

## Perspektiv – emancipatorisk og frisættende ledelse i praksis?

Et perspektiv med analysen er at tilbyde en kvalificerende ramme for valg af ledelsestilgang, hvis man som leder eller organisation står overfor at skulle udvikle initiativer, som lægger vægt på større inddragelse af ansatte og aktørers viden og ressourcer i og omkring organisationen.

De konkrete valg må bero på ledelsens og organisationens værdier, erfaringer og de aktuelle udfordringer, man som organisation står overfor.

Vælger man at arbejde med kollektiv ledelse, eller de mere ambitiøse former for samskabelse, kan det for nogle organisationer meget vel sammenlignes med et spring fra ti meter vippen. Det forudsætter, at man som ledelse er villig til over en længere periode at afgive magt og indflydelse og eksperimentere, uden at man kan forudsige resultatet. Der er dermed risiko for, at noget går galt. Det gælder især, hvis borgere og aktører får tildelt rollen som *inator* i arbejdet med samskabelse. Til gengæld så kan gevinsten også være stor, når det f.eks. handler om udviklingen af nye initiativer og løsninger samt udviklingen af engagement og aktiv deltagelse af folk i og omkring organisationen. En forudsætning for, at det kan lade sig gøre er, at et vist fælles værdigrundlag er til stede blandt deltagerne.

Vælger man i stedet at arbejde med distribueret ledelse eller tillidsbaseret ledelse, kaster man sig i udgangspunktet ikke ud fra lige så stor højde. Man kan her som ledelse mere kontrolleret afgive magt og indflydelse inden for udvalgte områder. Perspektiverne er næppe lige så store, men det er risikoen til gengæld heller ikke. I arbejdet med distribueret ledelse og tillidsbaseret ledelse slipper man ikke organisations kræfter fuldstændig fri, men vurderer inden for hvilke områder og dele af organisationen, frisættelse skal finde sted. Det forudsætter næppe et fælles værdigrundlag, men nok en konsensus blandt ansatte og aktører om, hvad organisationens centrale mål er.

For nogle ledere og organisationer kan arbejdet med distribueret ledelse og tillidsfuld ledelse dog meget vel også opleves som et spring ud i det ukendte, fordi de kommer fra et udgangspunkt eller en kultur, hvor andre vaner, handlemønstre og ledelsesformer hidtil har domineret.

## LITTERATUR

Bentzen T. Ø. (2016): *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer: i springet fra ambition til praksis.*

[https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/57156323/Tillidsbaseret\\_styring\\_og\\_ledelse\\_i\\_of\\_fentlige\\_organisationer.pdf](https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/57156323/Tillidsbaseret_styring_og_ledelse_i_of_fentlige_organisationer.pdf) (Ph.d.-afhandling).

Bentzen, T. Ø. (2018): *Tillidsbaseret styring i offentlige organisation – fra ambition til praksis.* Roskilde Universitetscenter.

Bentzen, T.Ø. (2022a): Fire dilemmaer med tillid i den offentlige sektor i: *Ledelsesavisen d. 6. januar. 2022.* <https://ledelsesavisen.dk/nyhed/artikel/fire-dilemmaer-med-tillid-i-den-offentlige-sektor>

Bentzen, T.Ø. (2022b): Veje og vildveje set fra et dansk perspektiv i: *Stat og Styring* Vol,23, Iss. 2 p. 26-29

Bolden, R. (2011): Distributed Leadership in Organizations. A short review of Theory and Research i: *International, Journal of Management Reviews* (Vol 13. P.251-269)

Fogsgaard, M. K. og M. D. Jongh (red.) (2018): *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor.* Kbh. Dansk Psykologisk Forlag.

Grint, K. (2011): A history of leadership i: A. Bymann et al. (ed.): *The Sage Handbook of Leadership.* London. Sage Publications p. 3-11.

Harris, A. (2018): *Gør en forskel med distribueret ledelse. Perspektiver, praksis og potentiale.* Frederikshavn. Dafolo.

Hornstrup, C og M. P. Madsen (2005): *Ledelse af relationel koordinering.* Aarhus. Turbine Business.

*Kollektiver: Ledelse, administration, pædagogik: Rapport om forsøg med kollektiv ledelse af daginstitutioner (1979):* Kbh. Socialstyrelsen

Jakobsen, M. L., A.M. Kjeldsen og T. Pallesen (2016): Distribueret ledelse i offentlige serviceorganisationer i: *Politica. Tidsskrift for politisk videnskab* nr. 2 2016, 208-227

Jensen, J. B. og H. K. Krogstrup (2017): Capacity building i den offentlige sektor, i (red.) H. K. Krogstrup: *Samskabelse og capacity building i den offentlige sektor*. Kbh.: Hans Reitzels Forlag.

Kjeldsen, A.M, C. Q. Nyvang, T. F. Jønsson og L. B. Andersen. (2020): *Distribueret ledelse i den offentlige sektor*. Kbh. Djøf Forlag.

Klaudi Klausen, K. (2019): *Verden vendt på hovedet. Decentralt offentligt lederskab*. Odense. Syddansk Universitetsforlag.

Krogstrup, H. K (red.) (2017): *Samskabelse og Capacity building i den offentlige sektor*. Kbh. Hans Reitzels Forlag.

Laloux, F. (2017): *Fremtidens organisation*. Direction books.

Ledelseskommisionen (2017): <https://ledelseskom.dk>

Leithwood, K & S.S Louis (ed.) (2012): *Linking Leadership to Student Learning*. San Francisco. Jossey-Bass.

Lyotard, J. F. (1982): *Viden om det postmoderne*. Århus. Slagmark.

Lynggard, K. (2010): Dokumentanalyse i: Svend Brinkmann og Lene Tanggaard (red.): *Kvalitative metoder*. Kbh. Hans Reitzels Forlag.

Majgaard, K. (2016): *Handlingskraft i velfærdsledelse*. Kbh.: Hans Reitzels Forlag. Nørgaard, J. (2018): *Samfundsdepression! Diagnose og helbredelse*. Kbh.: Hans Reitzels Forlag.

Petersen, M. H. og S. P. Sørensen (2017): *Distribueret ledelse*. Kbh. Dansk Psykologisk Forlag.

*Vi-orienterede-ledelse* (2020): Arbinger Institute. Kbh. Gyldendal Business

Ry Nielsen, J.C. (1988, opr. 1983): *Tanker om ledelse: fra hierarki til kollektiv ledelse*. Kbh. Nyt fra Samfundsvidenskaberne

Sørensen, E. og J. Torfing (2018): Den offentlige sektor som en arena for samskabelse, i M. K. Fogsgaard og M. D. Jongh (red.) (2018): *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor*. Kbh.: Dansk Psykologisk Forlag, 30-62.

Torfing, J. og P. Triantifillou (red.) (2017): *New Public Governance på dansk*: Kbh. Akademisk Forlag.

Torfing, J. (2023): Er blågrønne organisationer den nye sort i: *Ledelsesavisen*. 8. januar. 2023 <https://ledelsesavisen.dk/nyhed/artikel/er-blaagroenne-organisationer-det-nye-sort>

Tortzen A. (2019): *Samskabelse af velfærd. Muligheder og faldgruber*. Kbh. Hans Reitzel.

Thorpe, R., Gold, J. and Lawler J. (2011) Locating Distributed Leadership i: *International Journal of Management Reviews*. 2011, Vol 13 p. 239-250.

Valentin, S. og Thygesen, N. (2017): *Tillid, magt og offentlige ledelsesformer*. Kbh. Akademisk Forlag.

Wiedemann, F. (2016): *Send mere ledelse. En analyse af ledersamfundets konsekvenser*. Odense. Syddansk Universitetsforlag.

Wiedemann, F. (2018): Kollektiv ledelse. Er det ikke noget med hønsestrik. *Forskning i Pædagogers profession og uddannelse* nr. 2. <https://tidsskrift.dk/FPPU/article/view/110784/159948>

Wiedemann, F. (2019): *På kanten af ledelse. Analyser af aktuelle konstruktive og destruktive ledelsesformer*. Odense. Syddansk Universitetsforlag.